

Læring og erfaring i en Corona-krise

– Inspiration til udvikling af Sorø Kommune

”

Jeg kunne ikke have været et bedre sted under Corona-krisen, end Sorø.

”

Det er meget vigtigt, at vi får fortalt, hvad vi laver. Evalueringen er virkelig god at få sat på dagsordenen.



”

Det var lige ved at være for meget. Det var rødguldende, og jeg var på 24/7, også i weekenderne. Men det giver mig en stolthed, hvordan vi har klaret det i Sorø Kommune, så det har været det hele værd.”

”

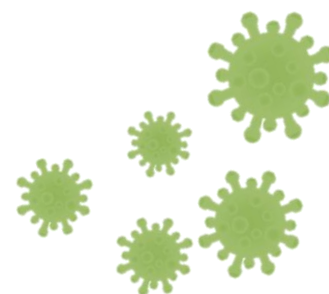
Det har været en oplevelse, og det har været fantastisk at arbejde sammen.



SORØ
KOMMUNE

Indhold

Tanker fra direktionen	3
Hvad vi lærte, kort fortalt	4
Sådan er erfaringerne blevet opsamlet	5
Struktur i erfaringsopsamlingen.....	5
Tværgående samarbejde og opgavefællesskab.....	6
Arbejds miljø og trivsel	8
Teknologi	10
Virtuelle møder på Teams	12
Service til borgerne	14
Virtuel undervisning	17
Udvikling og forandringsvillighed.....	18
Ledelse	20
Lokaldemokrati.....	22
Fremtidig krisehåndtering	24
Jobbanken – udsendte medarbejdere.....	26
Værnemidler	27



Udarbejdet af:

Jeanne Wolf og Christina Ranum Godiksen

Udvikling og IT

Sorø Kommune

Tanker fra direktionen

Corona-krisen har betydet en omvæltning i hverdagen for alle, og har krævet en akut håndtering og omstilling for alle medarbejdere og ledere i Sorø Kommune. Nogle har akut sikret, at det nære sundhedsvæsen har kunnet håndtere Corona-patienter. Nogen har håndteret behovet for værnemidler, mens andre har sikret at børn kunne blive nødpasset og elever stadig få undervisning. En stor del af medarbejderne er blevet sendt hjem for at løse både eksisterende og helt nye opgaver på en ny og anderledes måde. Mange flere væsentlige og omfangsrige opgaver kunne nævnes. Denne omstilling i en akut nødsituation skaber læring og erfaring. Både til brug for en fremtidig nødsituation, men i særdeleshed også til den hverdag, vi er ved at vende tilbage til.

Som direktion føler vi os meget privilegerede over at være en del af en organisation med så kompetente, samarbejdsvillige og forandringsparate ledere og medarbejdere som Sorø Kommune har. Den indsats alle ledere og medarbejdere har ydet er beundringsværdig, og vi vil gerne takke jer alle for, at I har været med til, at vi i Sorø Kommune i så stor grad fortsat har kunnet levere den bedst mulige service til borgerne.

Formålet med at indsamle læring og erfaring fra organisationen er, at bidrage til, at vi som kommune får et fælles udgangspunkt, som kan inspirere til at vi både lokalt og centralt får indarbejdet alt det bedste fra en krisetid. En krisetid, hvor vi har leveret service til borgerne på en ny måde og løst vores opgaver på andre måder, end vi hidtil har gjort. Vi skal have alt det bedste med til en hverdag, hvor det nye bliver normalt, og hvor omstilling fortsat er et vilkår. Men også holde fast i den læring, vi skal have med til en potentiel fremtidig krisesituation. Erfaringsopsamlingen er en kvalitativ indsamling og repræsenterer de oplevelser, de adspurgte i organisationen har haft, og dækker dermed ikke alles oplevelser. Erfaringsopsamlingen skal inspirere og give anledning til lokale drøftelser om læring og erfaringer samt inspirere til udvikling.

Fremtidens kommune har fortsat og kontinuerligt brug for at kunne omstille sig og bidrage til mere vidtgående forandringer i måden, vi tilrettelægger fremtidens velfærd på. Vi skal være mestre i at arbejde tværfagligt, i at involvere og samarbejde såvel inden for som uden for egen organisation – med andre kommuner, erhvervsliv, frivillige, borgere, pårørende mfl. Vi skal være gode til at vælge de veje, som giver mest værdi i form af kvalitet for borgerne og trivsel for medarbejderne.

Den 29. juni fik Lederforum præsenteret de første overordnede mønstre fra erfaringsopsamlingen, og i fællesskab tog vi de første skridt frem mod nye løsninger, vi skal gøre til en fast del af hverdagen i Sorø Kommune. Arbejdet med at holde fast i de gode erfaringer og omsætte dem til nye løsninger fortsætter, både i Lederforum, i Hovedudvalget og MED-systemet, i ledergrupperne og sammen med medarbejderne. I chefgruppen har vi også et fælles ansvar for at få truffet beslutning om de retningslinjer, der skal gå på tværs af organisationen. Det er en proces, vi ser meget frem til at være en del af.

Sorø Kommune har også deltaget med repræsentanter i to undersøgelser, som konsulenthuset Resonans har foretaget inden for det nære sundhedsvæsen og uddannelsesområdet. Resultaterne af disse kan ses på Findus.

God læselyst.

Kommunaldirektør
Søren S. Kjær

Vicekommunaldirektør
Henrik Nielsen

Hvad vi hørte, kort fortalt

Erfaringsopsamlingen har med stor tydelighed vist, at vi i Sorø Kommune har en helt særlig fællesskabsånd. Vi er gode til at hjælpe hinanden og finde løsninger sammen. Nogle erfaringer skal indarbejdes i en ny hverdag, mens andre erfaringer skal gøre os endnu stærkere i en potentiel fremtidig krise.

Vi skal fortsat styrke vores **tværfaglige samarbejde og opgavefællesskaber**, ved at dele materialer og gode ideer på tværs, og ved at være fysisk til stede på andre fagområder. Det vil give indsigt og forståelse for hinandens arbejdsopgaver og faglighed, og dermed kan vi skabe bedre løsninger. Samtidig skal vi prioritere tid til small-talk, for det er her, vi får indblik og kan bidrage til hinandens verdener.

Corona-tiden har samtidig vist, at når det drejer sig om **arbejds miljø og trivsel**, har nogen blomstret, mens andre har følt sig ensomme og frustrerede. Corona-tiden har for nogen givet mere tid til fordybelse, bedre sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv, øget produktivitet og lavere sygefravær. Udfordringerne har været de fysiske forhold ved hjemmearbejde og reduktionen i den uformelle videndeling.

Teknologisk har vores systemer overordnet været velfungerende på hjemmearbejdspladserne, og det har hævet niveauet for både borgere og medarbejdere, at vi er blevet "tvunget" til at bruge de digitale redskaber. Vi skal dog sikre, at alle har de redskaber, f.eks. telefoner, headsets og bærbare computere, de skal bruge, så vi er tilgængelige for hinanden og for borgerne.

Corona-krisen har samtidig vist, at vi kan levere bedre **service til borgerne**, og at vi har løftet os ved at skulle tænke ud af boksen. Blandt andet har opdelingen i mindre grupper/klasser, mere udeliv, den digitale undervisning og de digitale møder med forskellige borgere vist spændende nye muligheder. Til gengæld har de mere sårbare borgere været endnu mere udsatte.

Den **Udvikling og forandringsvillighed** vi også har set i Sorø Kommune i Corona-tiden handler om, at vi har turdet kaste os ud i nye ting og eksperimentere uden så mange indledende overvejelser. Til gengæld har innovation og udvikling på den større bane været udfordret af, at den type dialog er svær over Teams, og at vi skal have genopbygget de sociale relationer og samarbejdet i organisationen og med eksterne samarbejdspartnere.

Under **Ledelse** kan vi konkludere, at der i særdeleshed er blevet arbejdet i fællesskab og løftet i flok, både hos ledere og medarbejdere. Tillid og selvledelse er blevet afprøvet i endnu højere grad og med succes. Den største udfordring for lederne har været det enorme arbejdspress de har været under, og at grænsen mellem det private og det professionelle har rykket sig.

Politikerne roser administrationen, og nogle oplever det positivt, at der er mere rammestyring og mindre detailstyring. Samtidig oplever politikerne, at der er kommet større politisk afstand og et politisk vakuum. Teams-møder kan fungere til korte møder med en konkret dagsorden, men fungerer ikke til politisk debat.

Interviewene har givet et indblik i, hvad vi skal holde fast i og ændre, hvis der skulle opstå behov for en **Fremtidig krisehåndtering**. Generelt er der stor tilfredshed med topledelsen, hvor kriseberedskabsmøder og den tværfaglige Corona-gruppe¹ har fungeret godt. Gruppens arbejde efterspørges også udenfor krisetid. Til gengæld har den omfattende kommunikation fra KL, styrelser osv. med konstante ændringer været en udfordring, ligesom Jobbanken kan forbedres. Det er også tydeligt, at der er behov for et værnemiddellager og lagerstyring.

¹ Består af repræsentanter fra de mest berørte områder i nedlukningen. Gruppen drøfter tværgående problematikker og løsninger i driften, herunder udmeldinger fra KL og sundhedsstyrelsen. Drøftelserne videregives til kriseberedskabet.

Sådan er erfaringerne blevet opsamlet

Cheferne har spurgt ledere og medarbejdere om de ville bidrage med deres oplevelser og erfaringer fra Corona-krisen. Der er forskel på, hvor bredt de enkelte fagområder er repræsenteret, og vi har ikke nødvendigvis interviewet medarbejdere under de ledere, vi har interviewet. I perioden fra slut maj til medio juni har vi interviewet 32 medarbejdere, 35 niveau 3- og 4-ledere på tværs af alle centre samt chefgruppen, politikere og fire formænd fra skole- og områdebestyrelser. Vi har således interviewet et bredt udsnit, men ikke et repræsentativt udsnit.

Det betyder også, at erfaringsopsamlingen består af de oplevelser som nogen i organisationen har haft, også de modsatrettede oplevelser. Hensigten er, at erfaringsopsamlingens udsagn vækker nysgerrighed, undren og lyst til at tale med hinanden om, hvad der er værd at tage med fra denne tid.

Vi har gennemført interviewene som gruppeinterviews over Teams. På nogle interviews har det været to deltagere, andre gange var der seks. Gruppeinterviews har den fordel, at deltagerne kan reflektere sammen og dermed udvide vores indblik i, hvad der har fyldt i krisen. Samtidig er risikoen, at én eller flere fylder mere end andre, og at det kan være svært for nogen at fortælle hele sandheden, når der er andre til stede.

Vi oplever dog, at der var været stor talelyst, forståelse for hinanden og villighed til at dele både gode og mindre gode oplevelser, ligesom flere har givet udtryk for, at det var rart at blive hørt.

Struktur i erfaringsopsamlingen

Der er forskellige måder at gribe en erfaringsopsamling som denne an på. Vi har valgt at gennemføre opsamlingen med fokus på udvalgte emner: *Tværfaglige samarbejde og opgavefællesskaber, Arbejdsmiljø og trivsel, Teknologi, Ledelse og Lokaldemokrati*. Ved hjælp af vores spørgeramme, har vi indsamlet viden om de udvalgte emner, som politikere, ledere og medarbejdere har belyst fra forskellige vinkler på tværs af kommunen.

Vi har valgt også at bygge denne skriftlige erfaringsopsamling op efter disse emner. Hvert emne præsenterer de muligheder og udfordringer, der er kommet til udtryk undervejs i interviewene. Vi har ikke spurgt ind til løsningsforslag i interviewene, men hvis vi har hørt dem, fremgår de også under hvert emne. Lederforum har begyndt arbejdet med at udtænke løsninger den 29. juni og disse fremgår også.

Emnerne kan læses uafhængigt af hinanden og er ment som inspiration til videre drøftelse i organisationen.



Tværgående samarbejde og opgavefællesskab

Under emnet *Tværfagligt samarbejde og opgavefællesskaber* har vi samlet op på, hvordan ledere og medarbejdere har oplevet samarbejdet internt i centrene, på tværs af organisationen og eksternt under krisen, og hvad vi skal holde fast i og lære af i den forbindelse.

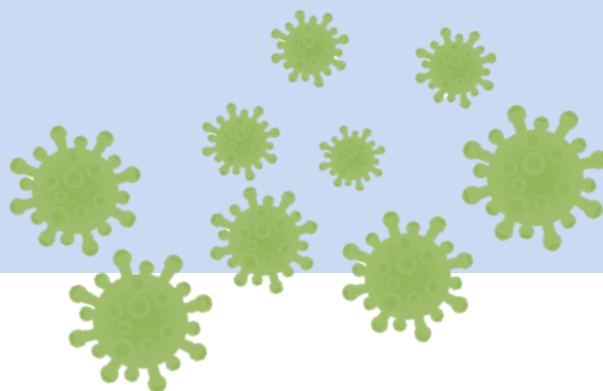
Her er det blevet klart, at vi i Sorø Kommune har en helt særlig fællesskabsånd, hvor vi er gode til at hjælpe hinanden, at dele og at finde løsninger sammen – også på områder, hvor vi normalt ikke arbejder sammen. Vi har haft en så positiv oplevelse af de nye samarbejder på tværs, at det er blevet tydeligt, at vi har nogle behov, som vi skal løse endnu mere på tværs af organisationen i fremtiden. Det giver fokus på opgavernes helhed og sammenhæng. Men vi skal sikre, at vi prioriterer tid til de uformelle dialoger, selvom vi ikke mødes på gangene. For det er her, vi får indblik i, hvad der sker omkring os, og hvor vi kan bidrage med nye tanker og idéer til hinandens verdener.

Muligheder

- I Sorø Kommune oplever og opsøger vi fællesskabet, og vi har en kultur, hvor vi vil hinanden på tværs af organisationen.
- Alle faggrænser er ligegyldige, når vi hjælper hinanden og finder løsninger sammen. Vi har behov, som vi skal løse endnu mere på tværs i fremtiden.
- Corona-gruppen og værnemiddelteamet har vist, hvad tværfagligt samarbejde på alle niveauer kan: Bredt blik på hele kommunen, videndeling og gavn af hinanden. Mange af de nye samarbejder på tværs, kan vi med fordel fastholde.
- Energi og sammenhængskraft fra kriseberedskabsmøderne skal med ind i en ny hverdag.
- Jobbanken, hvor ansatte har stillet sig til rådighed for afdelinger, der mangler personale, giver indsigt og forståelse på tværs. Vi skal i højere grad komme ud og blande os noget mere med hinanden, for vi skal have inputtene, der hvor det sker.
- Rigtig god sparring og deling af materialer og gode ideer på tværs af Sorø Kommune og med andre kommuner og organisationer. Det er til gavn for alle.
- Arbejdet i mindre teams giver fleksibilitet, indsigt og forståelse for hinandens arbejdsopgaver højner samarbejdet og fagligheden, også i forhold til at have overskud til at se og hjælpe hinanden.

Udfordringer

- Øget hjemmearbejde øger silo-opdelingen, når vi ikke møder hinanden på gangene/kontoret.
- Det er vigtigt at have tid til small-talk – vi kommer til at mangle info, når vi ikke hører, hvad hinanden laver, og hvad der i det hele taget foregår.
- Tværfagligheden tabes, når vi er længere væk fra de kolleger, som vi ikke løser konkrete opgaver sammen med.
- Det er forstyrrende ikke at kunne få sparring.
- Samarbejde kræver, at kalendere og autosvar er opdaterede.



Organisationens ideer til løsninger

- Vi skal lave netværksgrupper og følgegrupper i forbindelse med opgaver, projekter m.v. via Teams.
- Vi skal skabe en hygiejneorganisation på tværs i forhold til rengøring og hygiejne, hvor vi sikrer, at alle bliver tænkt med – også i forhold til rengøring om aftenen – så vi har fælles retningslinjer for alle centre i stedet for, at vi har hver vores. Og så kan vi have undergrupper f.eks. på skoleområdet, i Social og Sundhed og på tværs af plejecentre.
- Vi skal holde fast i og værne om de nye tværfaglige samarbejder f.eks. på sundhedsområdet. Gennem mere samarbejde på tværs, kan vi sammen tænke borgeren i centrum.
- Vi skal udvikle en metode, hvor der er en ramme for, hvordan tværfagligt samarbejde kan bruges omkring en konkret opgave i forskellige sammenhænge.
- Corona-gruppen er et godt bindeled i organisationen, som efterspørger et forsat fællesskab på tværs. Så kan vi tage de positive erfaringer fra Corona-gruppen med ind i fremtiden?

“

Jeg fik en aha-oplevelse sammen med de medarbejdere, der kom fra forvaltningen. Personen (red. som var udsendt) kunne tilføre noget, men hun fik også et blik for, hvad det betyder, når vi laver projekter.

Når der ikke er nogen small-talk, er der noget, der mangler på det menneskelige: Nærvær og relationer mangler. Man kommer til at mangle info, når man ikke hører, hvad hinanden laver.

Siloerne, som vi har arbejdet på at få væk, er opstået igen. Det er en stor udfordring. Jeg ringer ikke lige op, bare for at sige hej.

Det har været en fuldstændig vild proces. Så mange mennesker har skullet løse helt nye opgaver på helt nye måder, sammen med mennesker man slet ikke kender. Det er imponerende, at alle er så villige til blot at springe til og hjælpe.

Der er nogle værdier i Sorø, som er båret af mennesker, men også af organisationen: Det er nysgerrighed, åbenhed og respekt, som har ført til hurtige beslutningsgange.

Det viser sig for mig at være en genialitet, at vi fik nedsat den Corona-gruppe. Den har i den grad været med til at binde store dele af organisationen rigtig godt sammen og har skabt et enormt fællesskab. Og nu kan vi nærmest ikke slippe den igen.

Arbejdet i mindre teams giver fleksibilitet, indsigt og forståelse for hinandens arbejdsopgaver. Det højner samarbejdet og fagligheden, også ift. at have overskud til at se og hjælpe hinanden.

Der har været stor fleksibilitet i forhold til at ændre sig hele tiden. Vi har fået åbnet øjnene op for, at vi har behov, som vi skal løse på tværs. Før har vi været silo-opdelt.

Jeg synes, vi var rigtig gode til at inspirere hinanden på tværs af skolerne. Vi rundsendte det materiale, som vi havde lavet, så vi gav hinanden gode ideer. F.eks. kæmpede vi med noget, som de havde løst helt vildt smart et andet sted.

Det kan noget at styre beslutninger ved hele tiden at transportere information og knowhow opad, ved at bringe de helt essentielle spillere på banen, så vi får truffet de rigtige beslutninger.

Det er imponerende, hvad der pludselig kan lade sig gøre i en dialog om at finde løsninger på udfordringer, der er mellem regioner og kommuner.

Det her samspil er fantastisk, fordi vi pludselig står meget stærkere i dialogerne, når vi tænker faglighed på tværs og ikke i fagorganisationer.

Jeg tænker, at når vi sidder så langt fra hinanden, så mister vi noget af team-ånden. Man bliver mere samarbejdspartnere end et team.

”

Arbejds miljø og trivsel

Under emnet Arbejds miljø og trivsel har vi været nysgerrige på, hvordan den enkelte leder og medarbejder trivedes under Corona-krisen. Hvilken betydning har ændringer i det fysiske og psykiske arbejds miljø haft? Hvilken læring er vigtig at tage med i forhold til at værne om et godt arbejds miljø og en høj trivsel i krisetid? Hvilke af disse erfaringer kan vi bringe i spil efter krisen?

Hovedbudskabet er forskellighed. Det er ikke muligt at tegne et fuldstændigt entydigt billede, men overordnet set har Corona-krisen givet mulighed for at gøre erfaringer med helt nye måder at arbejde på, hvoraf mange oplever gode fremtidige muligheder ved en arbejdsform med øget hjemmearbejde og opdeling i mindre teams.

Muligheder

- Reduktion i antallet af møder, mere fokus på kerneopgaven.
- Nogle medarbejdere trives og blomstrer ved hjemmearbejde. Vi har medarbejdere, hvor deres produktivitet er steget ganske betragteligt, ved at de arbejder hjemmefra.
- Flexibilitet, tid til fordybelse, færre forstyrrelser og en oplevelse af et lavere stress-niveau (jeg når faktisk mine opgaver i arbejdstiden og ikke om aftenen).
- Bedre sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv (mine børn trives også bedre).
- Lavere sygefravær, færre krænkende hændelser, færre fysiske arbejdsskader.
- Gode erfaringer med at holde fast i de sociale relationer. Kolleger har været gode til at drage omsorg for hinanden og rumme alles forskellige behov. Godt med nyheder på Findus om f.eks. udsendte kolleger og hjemmearbejde.
- Samarbejdet om værnemidler, hygiejne og rengøring på tværs i organisationen skal vi værne om og holde fast i.

Udfordringer

- Vi skal huske, at medarbejderne er forskellige: For nogen er det uønsket og ensomt at være hjemme.
- Hjemmearbejde udfordrer uformel deling af viden. Der bliver længere imellem afdelinger og størstedelen af medarbejderne har også savnet deres kolleger
- Fysiske arbejdsforhold er ikke optimale (hvad skal være til rådighed ved hjemmearbejde?), og pauser kan være svære at få holdt.
- Når arbejdsdagen 'pakkes' med Teams-møder mindskes effekten af hjemmearbejdet, ligesom lederne tid til personaleledelse mindskes.
- Arbejdspresset på lederne har været enormt og flere oplever, at de har arbejdet 24/7 siden 11. marts, ligesom lederne også har været usikre på deres egen ledelse i krisesituationer.
- Presset på lederne har til tider ført til, at medarbejderne i Team Værnemidler er blevet overfuset.

Organisationens ideer til løsninger

- Fælles fordybelsestid på rådhuset, fx mellem 9.30 og 11.30, hvor man ikke forstyrrer, sludrer ved kaffemaskinen, forventer svar på mails.
- Faste dage med hjemmearbejde og faste dage på kontoret, f.eks. 2 dage hjemme og 3 dage på kontoret.
- Sorø Kommune skal beslutte at udvikle en sygefraværstrategi, hvor man kan være helt/halvt/kvart syg.
- Klare og tydelige retningslinjer for hjemmearbejde.



“

Folk skal vurdere vigtigheden i mødet, inden der indkaldes. Det har været givtigt, at vi kun booker, når der er noget vigtigt.

Vi har på mit kontor tit snakket om, at vi går hjem med hovedpine, og det skyldes jo al den støj og forstyrrelser. Den hovedpine har jeg slet ikke haft. Man sidder fysisk dårligt, men den mindre transport har betydet, at man har mere tid til en gåtur om eftermiddagen. Man kan mærke en helt anden ro i kroppen.

Vi har medarbejdere, hvor man bare kan konstatere, at deres produktivitet er steget ganske betragteligt ved, at de er blevet tvunget ud i den her situation.

Det spiller en stor rolle i forhold til motivation og arbejdsglæde, når arbejdsliv og privatliv spiller sammen.

Vi har nedsat sygefravær. Vi har haft færre krænkende hændelser i dette kvartal, ligesom vi har haft færre fysiske arbejdsskader. Men den faglige sparring med eksterne og med sine kolleger på det modsatte hold begynder nu at blive savnet og efterspurgt.

Jo der har været rigtig meget i forhold til kommunikation, og folk har været nervøse og oppe i det røde felt. Men det er ikke i orden, at man får svinere fra folk i organisationen.

Det er ikke fedt at være leder på Teams mere. Jeg har svært ved at lede medarbejderne personligt; at mærke dem. Er de ved at gå ud af deres gode skind? Jeg har manglet netværket. Der er behov for uforpligtende samtaler.

Det der med de personlige forskelligheder træder enormt tydeligt frem i sådan en situation her, hvor nogen af dem, der sidder hjemme, nærmest bliver ulykkelige og andre har det jo bedre end nogensinde og som fisk i vandet ved at få fred til at få noget fra hånden.

Vi har snakket meget om sygefraværet, som er faldet markant. Er det fleksibiliteten, fordi folk ikke kommer på arbejde, når de er småsyge eller..?

Jeg synes, en negativ konsekvens ved det her er, at min leders tid alene består i at holde teams-møder. Det er helt sindssygt så mange møder, vores ledere sidder i.

I fremtiden kan vi spørge: Skal vi være så meget fysisk til stede? Kan vi skabe nogle bedre arbejdsforhold og noget mere ro til at løse opgaverne ved at sidde derhjemme lidt på skift? Det ville mange få noget ud af.

Det er interessant at se, at antallet af stressramte er voldsomt faldende. Der bliver praktisk talt ikke født for tidligt fødte børn. Hele samfundets stressniveau er kommet ned. Hvordan sikrer vi, at vi om x måneder ikke er tilbage på samme niveau, som før krisen?

Medarbejderne har været utroligt fleksible. Vi har fuldstændig kunnet undvære vikarer, fordi folk har byttet vagterne og dækket hinanden ind. De har ikke været syge. Vi skal måske kigge lidt på rengøringsniveauet.

Vi er mange, som kender hinanden rigtig godt. Det gør det nemmere, når vi nu pludselig står i noget nyt, for så går man til hinanden på en anden måde. Der er ikke noget, der bliver holdt inde – både det, der er let og svært. Det er jo positivt. Så en god relation er guld værd.

Jeg har i høj grad lært, at jeg trives rigtig godt med at arbejde hjemmefra i en vis udstrækning. Men jeg mærker også, at jeg er afhængig af at arbejde og sparre med andre, og ikke bare over Teams.

Hygiejne rocks! Alle os sundhedsidioter har en pointe. Der er hele det her sygdomselement, så vi ikke bliver smittet med alt muligt. Vi kan høste gevinsten.

”

Teknologi

Nedlukningen af samfundet og hjemsendelsen af alle medarbejdere, har stillet nye krav til at anvende digitale løsninger. Derfor har vi samlet op på, hvad vi kan lære af vores øgede brug af teknologi under krisen til at løse kerneopgaven.

Det har været afgørende for effektiviteten, at teknikken har kørt smertefrit, og at vores systemer i store træk har fungeret på hjemmearbejdspladserne. Dette især efter, at flere dele af organisationen fik stillet headsets og bærbare computere til rådighed. Desuden har den øgede brug af digitale redskaber hævet niveauet for både borgere og medarbejdere, efter vi er blevet tvunget til at bruge dem.

Muligheder

- Stor ros til IT-plattformen og supporten, som har sikret, at teknikken kører, og at de systemer, vi har, fungerer på hjemmearbejdspladserne.
- Alle er blevet tvunget til at bruge de digitale redskaber, og det har hævet niveauet for alle på meget kort tid.
- Færre print og mindre transport mellem møder og til og fra arbejde giver en reduktion i udledningen af CO².

Udfordringer

- Bekymring i forhold til, om der følger et politisk spareforslag med digitaliseringen.
- Bekymring om GDPR-reglerne, når andre (f.eks. familien) kan lytte med på Teams, eller når vi tager papirer med hjem.
- Dele af organisationen har ikke haft telefoner, headsets eller bærbare computere til hjemmearbejde, og nogle har brugt private telefoner med skjult nummer. Det har skabt udfordringer i forhold til kontakt til borgerne.
- SBSYS er udfordret på hjemmearbejdspladsen.
- Skriftlig kommunikation f.eks. via mail kan blive tolket forskelligt og resultere i misforståelser.

Organisationens ideer til løsninger

- Vi skal have det rette udstyr til alle (bl.a. webcam, headset og bærbar pc), så vi kan nå ud til borgerne.
- Vi skal sikre, at ledelsen tager hånd om, at medarbejderne stiller deres telefon videre til andre, når de ikke er tilgængelige. Desuden er forventningsafstemning med callcentret vigtig, for de er gatekeepere og skal have information.
- Vi skal tjekke, at alle kommunens systemer fungerer på hjemmearbejdspladserne.
- Vi skal øve os i skriftlig kommunikation og give os tid til at gennemlæse vores mails, inden de bliver sendt af sted, så vi i højere grad kan undgå misforståelser.
- Vi skal have klare retningslinjer om GDPR og hjemmearbejde.
- Vi skal se teknologi som en del af ledelse, udvikling og kompetencer i fremtiden, fordi fremtidens velfærd bygger på teknologi.
- Vi skal prioritere digital uddannelse bedre i Sorø Kommune. For man prioriterer det ikke rigtig i hverdagen.
- Vi kan understøtte, at medarbejdere, som skal scanne, kan tage et billede på deres telefon eller kan få små mobile scannere.
- IT-udstyr til alle medarbejdere, også eksterne. Det vil gøre det nemmere at arbejde videre med de gode erfaringer fra Covid-19.

“

Vi har truffet gode beslutninger og haft et godt fundament. Vi har sendt 1700 folk på hjemmearbejde. Der er ingen, som ikke har kunnet arbejde.

Underskrift i PDF er super smart. Det tager tid at gå rundt og indhente underskrifter. Nu kan hun sende en mail, og så underskriver de digitalt.

Hos os har der generelt været en stor modstand på at bruge teknologien, fordi der er en politiker, der har nævnt det som en del af et besparelsesforslag.

Det har været afgørende, at vi har en IT-plattform, som er blevet passet på igennem årene. Vi må ikke underkende, at det er dybt nødvendigt, at det fungerer, hvis det hele skal spille.

Jeg blev jo sendt hjem kun med en iPad, men min leder var rigtig god til at sige: "Ro på". Efter en uge fik jeg en låne-PC, og det reddede bare hele min verden.

Jeg har tænkt over GDPR i denne periode, for min mand kan jo høre alt, hvad jeg holder møde om – også med borgerne. Og mine papirer kan ikke låses inde. Det har slet ikke været drøftet, hvordan det skal være, og hvordan er det godt nok.

Jeg kunne ikke ringe fra min pc, så det har været fra min egen telefon med hemmeligt nummer, så borgerne ikke kunne ringe tilbage til mig privat. Det har betydet, at mange ikke har gidet tage telefonen. Det var godt nok op ad bakke i lang tid, hvor den eneste besked, man havde til borgerne var: Send en mail. Men nu har alle fået et headset, og det virker bare.

Jeg oplever, at Teams har rykket ved medarbejderne. Der er nogen medarbejdere oppe i årene, som har haft det lidt svært med digitalisering, de printer f.eks. alt ud. Nu har de opdaget, hvor meget de faktisk printer. Og at de faktisk kan bruge de tekniske løsninger, fordi de har været tvunget til det.

Der er kommet en åbenhed overfor ny teknologi, men vi skal passe på ikke at være for digitaliserings-begejstrede. Når vi skal udvikle vores kernevelfærdsområde, skal det give mening. Det skal ikke stå i stedet for omsorgsfunktionen, men hjælpe til at fokusere de rigtige steder. Og så må vi ikke glemme, at der også skal sættes penge af til arme og ben, for at vi kan forankre og prioritere implementering.

Tilgængeligheden har ikke været ens, for alle har jo ikke haft headset og bærbar, og så har man ikke kunnet komme i kontakt med hinanden og være tilgængelig for vores borgere.

”



Virtuelle møder på Teams

I Corona-krisen har vi haft stor fokus på virtuelle møder. Vi ser store muligheder med onlinemøder, som kan spare tid og CO² på grund af mindre transport mellem møder og til og fra arbejde. Vi skal dog være opmærksomme på, hvordan vi sikrer, mødeformen får den mest ønskværdige effekt.

Muligheder

- Virtuelle møder på Teams er kortere og mere effektive, og de giver mere tid til kerneopgaven.
- De øger muligheden for sparring og hurtigt tjek-ind på tværs af lokationer.
- Virtuelle møder fungerer godt, når der er en relation i forvejen.
- De er gode til envejskommunikation eller møder med få deltagere.
- Virtuelle møder resulterer i, at vi ikke skal bruge tid på transport og booking af mødelokaler.
- De giver mulighed for at holde møder, som ellers ville være blevet aflyst, hvis én ikke kan komme.

Udfordringer

- Virtuelle møder er ikke optimale ved svære samtaler, da vi taber fornemmelsen for hinanden, når vi ikke har øjenkontakt og kan tolke kropssprog.
- De giver nogle ledere mindre føling med deres medarbejdere, som let kan sætte en facade op.
- De kræver (også) god mødeledelse, bl.a. at præsentere, hvem der er med på mødet.
- Virtuelle møder er ikke fordrende for innovation og workshops, der kræver interaktion og gruppearbejde.
- De kræver særlig indretning af storrumskontorer og mødelokaler, så nogle kan være fysisk til stede og andre digitalt.
- De medfører at folk booker endnu flere møder efter hinanden, uden at afsætte tid til pauser og transport imellem møderne
- De er fysisk hårde, fordi vi sidder stille mange timer foran en skærm.

Organisationens ideer til løsninger

- Vi skal skabe en ny mødekultur med fælles retningslinjer for, hvornår vi holder møder via Teams både internt og med borgerne. Herunder hvad god etik og moral på Teams er, så det fungerer hele vejen rundt.
- Vi skal holde mere effektive møder fremadrettet f.eks. ved at have en klar dagsorden, mødes med kortere intervaller i stedet for at holde 4 timers-møder.
- Default indstilling i Outlook med 25 og 50 minutters møder (kan ændres manuelt i det enkelte møde).
- Vi bør se på, hvordan vores mødelokaler er indrettet til fremtidens møder, når nogle er fysisk til stede og andre online. Det vil være smart, hvis vi havde kamera i alle mødelokaler. Og kan vi f.eks. have mødelokaler til borgerne, hvis sagsbehandler sidder hjemme?
- Vi skal udbrede hvilke muligheder, vi har med Teams. Én ting er at vide, hvordan vi indkalder til møder og trykker på den rigtige knap. Andet er at kende og kunne bruge de funktioner, der gør hverdagen nemmere.



Hvis jeg før havde sagt: 'Nu skal vi begynde at være mere virtuelle', så tror jeg, de havde tænkt, at jeg var en mærkelig en. Men de er alle sprunget på, og de har alle sammen kunnet.

Teams fungerer rigtig fint, når vi lige skal have klappet noget af og hurtigt videre. Men ved mere svære samtaler og tungere emner, mister man stemningen, og den der kigger hinanden i øjnene.

Virtuelle møder er utroligt fleksible og bliver holdt med hurtigere aftræk. Før skulle vi finde en plads i hinandens kalendere, og så finde et mødelokale for at mødes fysisk. Nu er den tværfaglige koordinering faktisk blevet nemmere og hurtigere.

Vi har været disciplinerede, der er en god struktur i forhold til dagsordenspunkter, og vi slutter til tiden. Men vi må ikke glemme pauser.





Service til borgerne

I erfaringsopsamlingen spurgte vi ikke direkte ind til service til borgerne, men undervejs i interviewene har der været flere refleksioner over, hvad Corona-krisen har betydet for servicen til borgerne.

Hovedbudskabet er, at Corona-krisen har vist, at vi faktisk kan levere bedre service til borgerne, og at det har løftet os at skulle tænke ud af boksen. Der er på tværs i organisationen basis for at undersøge nærmere, hvordan vi kan forbedre vores service også efter Corona-krisen.

Som de eneste har vi interviewet formænd i område- og skolebestyrelser og nogle af deres input er også indarbejdet her. Sorø Kommunes borgerrådgiver, Susanne Wærling, laver en egentlig indsamling af borgernes oplevelser.

Muligheder

- Udelivet i dagtilbud og skole har været godt for både børn og voksne.
- Corona-normeringen i dagtilbud har skabt en bedre dagligdag for både børn og voksne.
- Opdelt undervisning og mindre lærerteams har skabt tættere kontakt mellem lærer og elever, højere trivsel hos lærere og færre konflikter hos børnene.
- Personale (f.eks. fysioterapeuten), der kommer til hjerneskadede borgere i stedet for omvendt, skaber ro og øger tværfagligheden.
- Borgere som har været svære at få møder med, har taget godt imod møder bl.a. med råd og vejledning på de digitale platforme og via telefonen.
- Forsøg med walk-and-talk med borgerne har været særdeles positive.
- Øget viden om og erfaring med digital formidling til borgerne giver udviklingsmuligheder på dette område.

Udfordringer

- Socialt udfordrede og sårbare børn og unge er blevet yderligere udsatte i denne periode og har det svært med at være på virtuelt.
- Vi kan ikke nå borgere, som ikke er født ind i det teknologiske univers, og borgere med dårlige og billige internetforbindelser gennem digitale platforme.
- De svære samtaler kan ikke gennemføres online
- Børnene er ikke blevet involveret i skolen som de plejer.
- Tilgængeligheden har ikke været ens i alle centre, det har særligt været en udfordring for call-centret at omstille borgerne.
- Både medarbejdere og forældre har brug for en fælles digital platform i daginstitutionerne, hvorfra der nemt kan kommunikeres til alle, så det ikke skal foregå via telefonopkald, sms'er, beskeder på hjemmesiden og i E-boks.
- Der er bekymring i forhold til den fremtidige håndtering af den øgede rengøring i kommunens institutioner.

Organisationens ideer til løsninger

- Skolerne kan i højere grad lægge vægt på en praksisfaglig tilgang, hvor eleverne arbejder med emner i projekter hjemmefra.
- Vi kan organisere, at elever arbejder hjemme, for at optimere lærernes vilkår og mindske brug af vikarer.
- Fast voksenteam med f.eks. 3 voksne, omkring de mindre klasser, der konstant varetager undervisningen, og så gå på kompromis, i forhold til om det er en uddannet musiklærer, kristendoms lærer osv.
- Digital strategi for Jobcentrets virksomhedsrettede del med fokus på effektivitet og minimering af kørsel.
- Bruge Teams til at skabe bedre service, f.eks. fleksible mødetidspunkter og mulighed for virtuelle vejledningssamtaler til dem, der kan og vil.
- Reduceret åbningstid i borgerservice.



At børnene er så meget ude, det synes jeg simpelthen er fantastisk. (forælder)

Det, vi tager med er, at vi bruger uderummet meget bedre end de sidste 30-40 år, at vi er bedre til at omstille os og samarbejde.

Jeg gruer for, når de Corona-ansatte, der bl.a. vasker legetøj, stopper, for så lander opgaverne hos os.

Vi har før måske set mange begrænsninger, hvor vi nu som fagfolk har fået åbnet øjnene for mange flere muligheder.

Vi har haft færre skift og tættere kontakt, men fagfagligheden mangler. Jeg er spændt på at se, hvad det gør med resultaterne i det kommende år.

Sagsbehandling er hurtigere og smidigere ved digitale møder, især de tværgående møder hvor 15 mennesker skal lave kalenderbingo.

Vi har mødt mange flere familier end normalt, og jeg kan næsten ikke få armene ned.

Vi undgår konflikter, når det er de faste voksne i klassen, der har gårdvagten.

Ens retningslinjer ville have været godt. Forældre taler sammen på tværs af situationer og så kiksede det pludselig på Facebook i forhold til noget solcreme eller noget. Det skabte forvirring om, hvad der var mest rigtigt.

Vi må erkende, at det virtuelle får skabt endnu flere skel mellem de svage og stærke familier.

Walk-and-talk med de unge, på deres hjemmebane og kontekst, gav noget helt andet. Jeg har fået 4 unge i gang med en uddannelse, hvor jeg ellers havde tænkt, at de ville hænge i systemet hele deres liv. Måske er det også min tilgang, der har ændret sig.

Jeg tror også, der er nogle borgere, der er blevet tabt i det her, fordi vi ikke har fanget dem digitalt.

Eleverne oplever, at der er forskel på den kvalitet, de er blevet mødt med på de forskellige skoler. Det handler ikke om teknik, men om fundamental pædagogik.

Det har været givende og en øjenåbner, at vi kan gøre det anderledes. Det har været fint, at de ældre borgere har kunnet komme ind og kigge på skærmen, og så har deres pårørende været på telefonen ved siden af.

De små hold har gjort en forskel. Det med at have 12 elever fremfor 22 har betydet, at vi har nået at snakke med alle elever på en dag.

Min datter er næsten vokset med den her metode, og hun har lært meget og klaret det suverænt godt. Hun er en lidt introvert pige.

Vi har arbejdet i små teams, og træningen er foregået i lejligheden, og de skulle ikke flyttes. Den ro det har skabt for vores hjerneskadede borgere med færre input udefra.

Kan det virkelig være rigtigt, at vi leverede sådan en jammerlig service til vores borgere tidligere? Skulle der virkelig en pandemi til, før sagsbehandlingen blev til gavn for borgerne, og ikke bare det, der er nemt for os selv?

Vi har 100 % styret, hvad eleverne skulle: Hvor de må lege, spise, ikke røre andres ting osv. Og det skal vi jo også væk fra. Vi skal stadig lære dem, at vi lytter til deres stemme og den måde de kunne tænke sig tingene løst på.

Vi har været udfordret af, at vi ikke har haft Aula. Al information er kommet ind på hjemmesiden, så vi har ikke fået de der informationer løbende og samlet et sted. Det, tror jeg, havde afbødet mange forældres frustrationer.

I mangel på bedre har det været ok at bruge Teams til borgerne. Til nogen borgere vil vi fortsat bruge det, men det har taget mere tid, og i nogle sammenhænge har det ikke været fagligt tilstrækkeligt. Men det vil kunne være et supplement til borgerne.





Foto: Jacob Vind

Virtuel undervisning

Udover at holde virtuelle møder med kollegaer og samarbejdspartnere, har folke- og musikskolerne også haft digital undervisning. Det har givet ønskværdige effekter, som vi ikke havde forudset, og som flere tillægger, de vil arbejde videre med.

Muligheder

- Digital undervisning har fået nogle elever til at blomstre, ligesom nogle fag har vist sig at være særligt egnede f.eks. til sprogundervisning.
- Forældrene har understøttet eleverne mere end tidligere og er mere opmærksomme på, hvor deres barn er fagligt.

Udfordringer

- Socialt udfordrede og sårbare børn og unge har det svært med at være på virtuelt.
- Der er stor forskel på elevernes niveau i digital undervisning og fagligheden er udfordret.
- Der er forskel på, hvilke klasser, der har brugt virtuel undervisning. Der er derfor en række lærere, som har brug for at lære af andres erfaringer.

Organisationens ideer til løsninger

- Elever, som har brug for ro, kan evt. sidde hjemme og så klikke sig ind i klasseværelset, når de har brug for hjælp. Når nogen skal have hjælp, giver det normalt uro i klassen.
- Eleverne har haft gavn af kortere skoledage, så måske kan noget undervisning ske via video frem for ved fysisk fremmøde.
- Virtuelle forældremøder (skole, vejledning, SSP)
- Mulighed for virtuelle skole-hjem-samtaler for de familier, der kan og vil.
- Lærerne skal mødes på tværs af skoler og erfaringsudveksle om virtuel undervisning.



Der er elever, som har rykket sig i en grad, som vi ikke har set tidligere, fordi de har fået en anden ro og ikke bliver forstyrret af omgivelserne. Måske er det også pga. fleksibilitet? De kan sove længe, og der er elever, som ikke altid kommer i skole, men som pludselig er på, fordi det er virtuelt.

Den digitale undervisning har fungeret rigtig godt. De har også prøvet noget af undervejs, og det har de gjort sig gode erfaringer med. Og der tænker jeg, at de tager viden med og bruger det bedste.

Mine medarbejdere har gjort sig erfaringer, som de gerne vil bruge efterfølgende. F.eks. har min Cello-lærer og eleverne ikke kunnet øve sammen. Så havde hun indspillet alle stemmer til dem, så de kunne sidde derhjemme og spille sammen med hende. Det fungerede rigtig godt. Og de eksempler er der flere af.

Forældrene har understøttet eleverne på en anden måde, end de tidligere har gjort. De er mere opmærksomme på; 'Hvor er mit barn egentlig henne fagligt?' Og de har fået øjnene op for lærernes arbejde, og hvor dygtige, de er. Jo tættere skole-hjem-samarbejde, jo bedre.

Det har kvalificeret vores brug af teknologi. Virtuel undervisning er også interessant i forhold til sprogundervisning. Læreren har sagt: Jeg vidste ikke, han kunne tale så godt.

Vores lærere er blevet delt i to, hvor lærerne i 0-5. klasse slet ikke har brugt teknologi, men har været udenfor og lært meget af det. Lærerne i 6.-9. klasse har forfinet og udviklet den digitale undervisning. Vi har kigget på, hvordan vi kan lære af hinanden.



Udvikling og forandringsvillighed

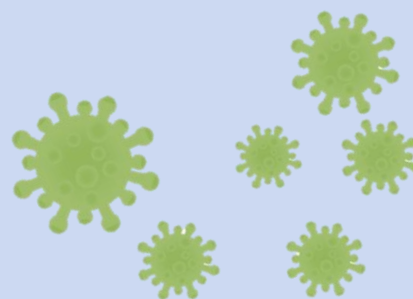
Udvikling og forandringsvillighed har fyldt meget i interviewene. De fleste er positive over de hurtige beslutningsprocesser og den effektive implementering af løsninger, der har været under krisen. Denne forandringsvillighed grunder i organisationens vilje til at samarbejde og omstille sig, hvilket er lettere, når alle arbejder mod et fælles mål, og når vi tør kaste os ud i nye ting og eksperimentere uden så mange indledende overvejelser.

Muligheder

- Personalet og organisationen i Sorø har bevist, at vi kan noget sammen, og vi har magtet at omstille os hurtigt.
- Corona-krisen har vist, at når vi alle har et fælles formål, så kan vi meget mere. Medarbejderne er engagerede og kan godt selv. De har en vilje til at samarbejde og til at omstille sig.
- Når formålet er gode løsninger for borgerne, har det en god effekt på økonomien, fremfor når målet er en økonomisk sparedagsorden.
- 'Proof of concept' er blevet testet og har givet virkelig gode erfaringer. Det skal vi arbejde mere med.
- Vi skal prøve det af, turde gøre det og skabe rum til legepladser. Under Corona har ting kunnet lade sig gøre, som vi ikke tidligere er lykkedes med.
- Mette Frederikssens italesættelse og accept af at der vil ske fejl, har været fremmede for udviklingen.
- Vi skal åbne op for overvejelser om opgaver, vi ikke har løst i denne periode: Kan vi undvære dem? Og har vi løst nye opgaver, som har gjort en forskel for borgerne?

Udfordringer

- Når vi sætter forskellige processer i gang, taler vi (normalt) meget ind i en økonomidagsorden frem for medarbejdernes motivation og ønsker i forhold til at give borgerne en god service.
- Topstyring og bureaukrati tager motivationen fra nogle ansatte og forlænger beslutningsprocesserne unødigt.
- Stabil drift og krisestyring er de vigtigste strategiske fokusområder og skal være på plads, før vi kan sætte udviklingsarbejde i gang.



Organisationens ideer til løsninger

- Vi skal arbejde med 'Proof of concept', hvor vi afprøver vores idéer, inden vi tager en beslutning om, hvilket koncept, vi skal arbejde videre med.
- Ledelsen skal sætte klare og tydelige rammer og give medarbejderne stor frihed til selv at løse opgaverne lokalt.
- Vi skal have en anden dialog i fagcentrene for at skabe muligheder. Dette f.eks. ved at skabe en kultur, hvor vi har mod til og er villige til at eksperimentere. For, hvordan ved vi, om det virker, hvis vi ikke prøver det?
- Vi skal holde fast i det skarpe opgavefokus, som var en gave.
- Udvikling skal tage 25 % af vores tid, og der skal også være midler til teknologi



Folk er enormt løsningsfokuserede, og vi er simpelthen lykkedes med noget, som normalt ville tage lang tid at finde ud af. Det har simpelthen bare nærmest wupti kunnet lade sig gøre.

Vi har snakket med andre kommuner, og det er gået specielt godt hos os. Vi har på flere fronter været specielt gode til det her. Vi har en sund kultur i min verden. Det er noget, som er bygget op igennem mange år, og ikke noget man bare bygger op i andre kommuner over en nat.

Det er et meget højt tempo, man skal beslutte i. Alle kiggede fokuseret på den opgave, der skulle løses. Det var en fed oplevelse at være en del af. Det momentum skal vi ikke slippe – for nu har vi jo vist, at vi kan!

Det har været et spørgsmål om at få driften til at køre, så der er ikke blevet sat helt nye projekter i gang. Men jeg synes, det er tankevækkende i forhold til projekter, om vi er gode nok til at prioritere, hvor meget vi sætter i gang.

Det har været fantastisk, hvordan vi up front var i stand til at lave en udvikling, som normalt ville tage flere år. Det var ikke bare en justering, men en forandring. Det er godt at vide, at vi kan det, når det er nødvendigt.

Ledelsen har følt ansvar for hinandens fagområder, og sammenholdet og følelsen af, at vi er fælles om noget større, har gjort en verden til forskel. Også at jeg har en handlekraftig ledelse og har følt mig guidet – ikke styret. Det motiverer til at gøre noget måske ud over evne. Jeg kunne ikke have været et bedre sted under corona-krisen end Sorø.

Sorø Kommune har altid set på, hvad mulighederne er, og hvordan vi udnytter dem bedst muligt. Det er også derfor, vi har klaret os godt igennem det her.

Det er spændende at se på, hvordan vi sætter vores forskellige processer i gang. Får vi talt for meget ind i en økonomi-dagsorden, hvor vi måske hellere skal tage fat i noget andet?

Det er vigtigt, at vi hele tiden taler ind i det nye og lærer af det. Vores mindset skal ikke være som før Corona. Vi skal have et mindset, hvor vi aldrig kommer tilbage til det, som var før.

Jeg var ikke overrasket over, hvor hurtigt medarbejderne kunne omstille sig, men det tror jeg, de selv var. Jeg bliver optaget af at få plantet en selvforståelse ned i organisationen, at medarbejderne sagtens kan, selvom de har travlt.

Personalet har klaret det med krum hals. De har sagt: 'Nu tager vi tingene herfra nu. Det kan godt være, det er anderledes i morgen. Men nu er vi her'. Den der omstillingsparathed og accept af det uventede, har hele tiden været der.

Den struktur, der har været, har sikret, at vi er kommet hele vejen rundt, og at der ikke er noget, der har fået lov til bare at skride. Men der har alligevel været den der tillid til os medarbejdere.

Vi er begejstrede over hurtigt at kunne gøre noget selv. Men der er en risiko i at lægge den byrde over på medarbejderne, uden at medarbejderne reelt har mandat til at tage vigtige beslutninger. Vi skal passe på hinanden og sikre, at dem vi spiller op imod, altid har stjerner på skuldrene. Det behøver ikke tage så lang tid.

Vi har lært, at det faktisk er sundt at blive forstyrret en gang i mellem, selvom det kan være svært i situationen. Vi har i høj grad vist, at vi er kompetente og robuste i forhold til at kunne håndtere så stor en omstilling, som kommer som en raket ind fra højre. Omstilling er piece of cake i Sorø.



Ledelse

Under emnet Ledelse, har vi samlet op på, hvordan og hvornår lederne oplever, at de er lykkedes godt eller mindre godt, og hvad de syntes har været det vigtigste i en krisetid. Lige sådan har vi spurgt medarbejderne, hvad de syntes har været vigtigst for dem ledelsesmæssigt.

Hovedbudskabet er, at der har været megen læring under krisen, som vi kan tage med videre til hverdagen uden krisehåndtering. Den tydelige rammesætning og tilliden til medarbejderne fremhæves, samt evnen til at lede i fællesskab. Samtidig er der naturligvis individuelle forskelle, både i ledelsen og ønskerne til ledelsen. Dette er derfor særligt et oplæg til en fælles drøftelse i jeres afdeling.

Muligheder

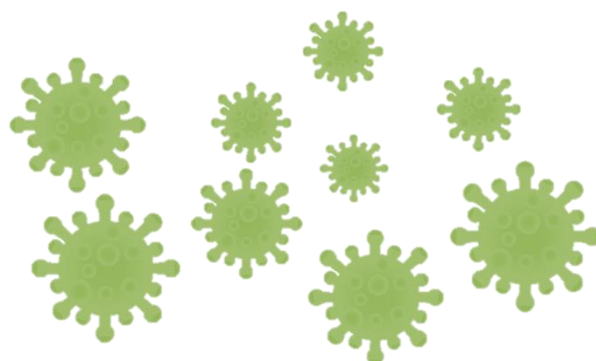
- Generelt stor tilfredshed hos medarbejderne, lederne har været tydelige og haft stort fokus på trivsel.
- Vi har ledet i fællesskab og virkelig haft respekt for hinandens områder. Vi har stået sammen og løftet sammen – stor stolthed i organisationen.
- Topledelsen fokuserede på den opgave, der skulle løses og tog beslutninger i et meget højt tempo - det momentum skal vi ikke slippe.
- Tydelig rammesætning og store tillidsbaserede frihedsgrader får medarbejdernes faglighed, pionerånd og lyst til at skabe til at blomstre.
- Ledelse gennem selvledelse, hvor medarbejderne har høj indflydelse på egne opgaver, er blevet bekræftet.
- 1-1 samtaler har øget kontakten til medarbejderne i forhold til før Corona-krisen.

Udfordringer

- Det har også været en usikker, hård periode for lederne med arbejde 24/7, refleksioner, bekymringer, søvnløse nætter og behov for sparring med lederkolleger og chef.
- Mellemlederne har befundet sig i et krydspres mellem topledelsen og medarbejderne i krisetid.
- Tilbagemeldingerne omkring kommunikation befinder sig på en bred skala af tilfredshed, så her er basis for at lære af hinanden.
- Lederne har i langt højere grad udøvet personaleledelse end faglig ledelse. Grænserne mellem privatliv og arbejdsliv bliver mere flydende. Der er behov for at returnere til en mere ligelig fordeling.
- Morgenrunden til medarbejderne skulle erstattes af planlagte møder i kalenderen – det var svært. Fornemmelsen for medarbejderne kan godt forsvinde bag en skærm.
- Lederne skal tage initiativ til 1-1 samtaler. Medarbejderne ser hvor travlt lederne har, og vil derfor ikke belaste yderligere.

Organisationens ideer til løsninger

- Udvide kompetencer inden for distanceledelse, i regi af Lederforum og ikke som individuelt kursus.
- Vi skal som arbejdsgivere etablere en dialog med medarbejderne, hvor vi spørger: Hvordan ønsker du, at din tilværelse skal være fremadrettet?
- Kortere møder -> større/hurtigere beslutningskraft.
- Skabe en sammensætning og vekslen mellem fysiske og virtuelle møder. Tværgående kultur med lokal tilpasning.





Hatten af for de nyhedsbreve, der er kommet med jævne mellemrum fra Søren Kjær. Det virker godt. Det må han meget gerne blive ved med at gøre – også når Corona ikke længere er der.

Mette F sagde i starten, at vi ville komme til at lave fejl, og det har jeg også gjort, men oplevelsen af at stå sammen, og at vi kan løfte sammen, det ønsker jeg at tage med mig. Der er noget, jeg kan, og noget vi kan sammen.

Der er ikke nogen tvivl om, at der har været forskel på det enkelte centers opgave og rolle og dermed også den opmærksomhed, der er blevet tildelt. Så om vi har fået doseret eller balanceret korrekt, det er da et vigtigt spørgsmål, som jeg tror, også betyder noget fremadrettet.

Det at lade fagligheden blomstre rundt omkring og finde på og skabe løsninger, har været helt eminent. Vi har oplevet en fantastisk pionerånd hele vejen rundt, som er blomstret med den frihed, vi har givet. Vi er nødt til at være omhyggelige med, hvor meget frihed vi trækker tilbage.

Hvis jeg skulle diktere noget, så skulle det være at lederne skal prioritere 1-til-1-samtaler, og det er dem, der skal tage initiativet. Det er ikke medarbejderen, der skal booke tid i lederens kalender, det er den anden vej rundt. Det er ikke nogen undskyldning, at der ikke er plads i kalenderen, for så prioriterer vi forkert.

Det var lige ved at være for meget. Det var rødgældende, og jeg var på 24/7, også i weekenderne. Men det giver mig en stolthed, hvordan vi har klaret det i Sorø Kommune, så det har været det hele værd.

Man har brug for utrolig stor tillid til hinanden, når vi ikke mødes. Det private bliver en stor del af arbejdslivet – grænserne mellem privat og arbejdsliv bliver udflydende.

Jeg har været super glad for, at min leder har givet sig tid til stadig at have kontorbesøg ved mig – bare via Teams. Sådan så hun ligesom fornemmer, hvordan har jeg det.

Mange nætter, hvor jeg har ligget og bidt i hovedpuden og tænkt, om man nu også gjorde det godt nok.

Jeg er blevet bekræftet i, at min ledelsesstil med høj indflydelse på egne opgaver er vigtig i en moderne tid. Selvledelse, tror jeg er fremtiden. Jeg skal ikke være den fagligt dygtigste som leder, men jeg skal vide noget om den faglighed, der er i mit team.

Selvom det var smadderhårdt, har det også været en spændende proces. Vi har så sandelig fået en faglig refleksion i de små grå celler.

Der er én virkelighed i, hvad der foregår i chefgruppen og en anden i den hverdag, vi håndterer. Der kommer et stort gab op til ledelsen.

Tag gruppelederne med i loopet i kriseberedskabet. Vi kan ikke tage initiativer og beslutninger uden at have været med. Vi kunne have bidraget med noget.

Jeg har stort set ikke talt med min leder. Vi er så selvkørende, og jeg ved, at de er spændt hårdt op. Men jeg kunne godt have brugt mere opmærksomhed fra ledelsen.

Jeg er faldet i en fælde: Der, hvor det går godt, ringer jeg ikke. Jeg burde sikre også at have dialog med dem.

Jeg fik også rigtig fin information fra min leder. Det, som var vigtigt for mig var, at det var en meget klar og tydelig besked, som skabte ro.

Vigtigt, at der bliver kommunikeret helt ud til os på gulvet. Vores ledere er jo N4-ledere, og det er ikke altid at kommunikationen kommer ned til gulvet.



Lokaldemokrati

Corona-krisen har krævet en anderledes politisk håndtering end normalt. I interviewene har vi været nysgerrige på politikernes oplevelse af politik i en krisetid, og hvad vi kan lære af krisen.

Hovedbudskabet fra politikerne er, at det politisk har været en periode med stilstand, men også en periode, hvor der er udvist tillid til administrationen, som har grebet tilliden til stor ros fra politikerne.

Muligheder

- Stor ros til administrationen i forhold til samarbejde, svartider, sagsfremstillinger. God service til politikerne, måske også for god?
- Den politiske tillid til opgaveløsningen har været værdsat i organisationen.
- Optagelsen af byrådsmødet blev set af mange flere borgere, end der normalt møder op til byrådsmøderne.
- Teams-møder kan være gode til f.eks. gruppe-møder eller udvalgsmøder med en kort beslutningsdagsorden.
- Nogle politikere oplever, at der er kommet mere rammestyring og mindre detailstyring, ligesom sagsfremstillingerne er blevet mere konkrete.
- Politikerne har fået fredagsmails med viden om, hvad der skete i organisationen, gode i starten, nu overflødige.

Udfordringer

- Politikerne oplever, at der er kommet større politisk afstand og et politisk vakuum.
- Byrådsmøde på Teams fungerer ikke til den politiske debat.
- Oplevelse af, at når Byrådsmødet blev optaget, skulle alle pludselig have ordet, fordi udtalelserne kom med på optagelsen.
- Den nationale styring har givet virkelig dårlige betingelser for kommunerne. Informationerne får svære vilkår, når der kommer for mange af dem.
- Ikke alle politikere er sikre på, om de ved, hvad der er trukket ind i organisationen, som normalt ville have været diskuteret politisk.

Organisationens ideer til løsninger

- Lade sagsbehandleren deltage på formøde ved mere komplekse sager, hvor politikerne har mulighed for at stille kvalificerende spørgsmål, før der skal træffes beslutning.





Forvaltningen og medarbejderne har løst det her virkelig godt. Ros fra top til bund og med en ildhu, der har været imponerende.

Vi får hurtigt svar på vores spørgsmål. Medarbejderne er omhyggelige med at levere god service til politikerne. Men vi skal være opmærksomme på, hvilken kultur vi får skabt, når medarbejderne arbejder uden for almindelig arbejdstid for at servicere os. De skal have lov til at trække vejret. Det er okay, man venter 48 timer, før man giver et svar.

Der er blevet lavet et vildt stykke arbejde, og der har været en vilje, som vi slet ikke havde turdet håbe på. Det gælder begge veje, for jeg tror også, vi politikere har haft en vilje til at lade forvaltningen gøre, som de fandt bedst.

I forhold til det politiske niveau er det helt vildt, at det har kunnet lade sig gøre, at vi bare har fået delegeret kompetence til at gøre stort set hvad som helst. Og den tillid, der har været vist til administrationen i forhold til de handlinger, vi har lavet på politikernes vegne.

Jeg synes, vi har forvaltet vores politikovertagelse rigtig godt og seriøst. Vi har bestemt meget af det, som politikerne som regel bestemmer. Og det synes jeg, vi har gjort, uden vi er blevet til skrankepaver alle sammen.

Rigtigt demokrati er at mødes fysisk.

På vores sidste udvalgsrunde blev vi enige om, at møderne kan afholdes på Teams, hvis vi ikke har store punkter på dagsordenen. For vi kommer jo fra alle fire verdenshjørner, og så kan medarbejderne arbejde både før og efter mødet.

Vi har egentlig bare mest fået information. Der har været stille politisk.

Noget andet godt er, at vi har set meget på rammerne og mindre i detaljer. Så vi har sat rammer og ladet fagfolkene om detaljerne, og det, synes jeg, har været noget så positivt.

Sagsfremstillingerne har været meget konkrete og nemme at tage stilling til. De kan normalt være meget abstrakte.

Det var rigtig godt med statusmails, men hvis vi kommer i en situation, hvor der bruges en ressource til at opdatere os, så skal vi selv opsøge informationen. Bare fordi det er rart og nemt for os, skal det ikke blive en ressource, der trækkes i administrationen. Det skal ikke være hverdag. Vi har altid fået et svar, når vi har bedt om det.

Som byråd er vi kommet længere væk fra hinanden. Vi har ikke haft den uformelle dialog. Der er meget dialog i at sidde over for hinanden uden at sige noget. Politik er debat, og der duer Teams ikke. Krisen er ikke god for politik.

Man har fået nye informationer fra styrelser og ministerier hele tiden. Det er så dårlige betingelser, man har givet det kommunale landkort, og det synes jeg ikke, man kan være bekendt.

Man kan bruge Teams til nogle udvalgsrunder med komplekse sagsfremstillinger, hvor man så kan lave et formøde, hvor man kan give politikerne mulighed for at stille kvalificerende spørgsmål. Så er beslutningerne nemmere at træffe bagefter. Udvalgsmedlemmer kan så inviteres ind til en briefing, så man får kvalificeret det mere inden udviklingsbeslutninger.



Fremtidig krisehåndtering

I tilfælde af en fremtidig krise, har vi gennem erfaringsopsamlingen fået indblik i, hvad vi som kommune skal holde fast i og ændre i vores krisehåndtering, og dermed også, hvad vi skal have med i opdateringen af vores beredskabsplaner.

Både ledere og medarbejdere italesætter en stor stolthed over den måde Sorø Kommune har håndteret krisen på, især fordi topledelsen, kriseberedskabsmøder og især den tværfaglige Corona-gruppe har fungeret godt. Men samtidig har ledere og medarbejdere været yderst pressede. Det er bl.a. blevet klart, at vi kan forbedre rammerne om Jobbanken, at vi har behov for et fortsat værnemiddellager og lagerstyring, og at den omfattende kommunikation fra styrelser, ministerier osv. med konstante ændringer, har været overvældende.

Hvad skal vi gøre igen i fremtidig krisehåndtering?

- Beslutningskraften og topledelsen har generelt fungeret godt
- Generel tilfredshed med kommunikation fra topledelsen (direktion og chefer)
- Kriseberedskabsmøder og især den tværfaglige Corona-gruppe har fungeret virkelig godt. Corona-gruppens arbejde efterspørges også uden for krisetid.
- Bestyrelsesformænd (dagtilbud og skole) har ikke været involveret i nedlukning eller genåbning, men følt sig godt informeret.
- Lederforum den 28. maj fungerede fint

Hvad skal vi være opmærksomme på?

- For meget kommunikation fra styrelser, ministerier osv. med konstante ændringer
- Nogle områder har følt sig glemt eller overset i kommunikationen, fordi de har leveret en anden service end sundhed, omsorg, undervisning m.v. Direktionen har været usynlig, men ønsket.
- Mellemlederne var ikke med i kriseberedskabet – forskel på den virkelighed cheferne oplever og den virkelighed mellemlederne oplever.
- Der efterspørges mere kommunikation målrettet borgerne, f.eks. i hjemmeplejen og plejecentre.
- Forskel på retningslinjer har frustreret borgerne, f.eks. i Nord og Syd
- Behov for øget viden om beredskab og beføjelser til det decentrale niveau
- Viden fra kriseberedskab og Corona-gruppe må gerne formidles hurtigere.
- Medarbejderne kan ikke finde ud af, hvad beredskab er. Vi skal se på noget kommunikativt her.
- Beredskab vs. ikke-beredskab når dele af kommunen åbner op (hvem må møde fysisk op i f.eks. børnehaver, og hvem må ikke – og hvorfor?)
- Hjemsendte med børn var under et enormt krydspres i første periode, og der var uens udmeldinger i organisationen
- Der var spidsbelastning på nogle, mens andre ikke har haft mulighed for at hjælpe – det var svært for alle parter.
- Der gik flere dage, før der kom en orange bjælke på hjemmesiden med info til borgerne, og den gik ikke igen på alle sider.
- Arbejdet med budget og projekter ved siden af krisehåndtering har været overvældende og demotiverende.
- Genåbningen af skoler og dagtilbud skabte unødigt travlhed og kunne godt have ventet et par dage.
- Lederforum og det samarbejde, der var etableret, er slet ikke kommet i spil i under krisen.
- Medarbejdere på anden lokation end rådhuset savnede, at der blev set samlet på, hvordan kontorerne må bruges og med hvilke retningslinjer.



Det gik en kende for hurtigt med at åbne igen. Vi spolerede folks ferie i påsken for at få dem til at planlægge. Vi kunne godt have ventet et par dage for at få den bedste kvalitet.

Det har været meget presset at have små børn hjemme. Min kone og jeg har lavet en plan for hvem, der arbejder hvornår. Det var en sindssyg hård periode. Jeg havde konstant dårlig samvittighed over ikke at være til stede, både i familien og på arbejdet – det var svært at være på arbejde og svært at have fri.

Det var godt, at der hurtigt blev nedsat corona-ledermøder på tværs i vores sektor. Vi havde ikke psykiatrien og bostøtte med. De skulle have været tænkt med, så vi kunne have fælles retningslinjer og have været på beatet samtidig.

Vi troede, vi havde en nøje og velskrevet beredskabsplan – for den bliver jo godkendt hvert år. Men sådan var det så ikke. Der er lavet noget, uden at der er tænkt på alle dele, f.eks. om det kan lade sig gøre i praksis. Så er der f.eks. ingen håndvask. Men selvom den plan, vi har lavet nu, kan blive drejebog til hurtigt at sætte noget i værk, så vil der sikkert være noget alligevel, vi ikke kan forudse.

Jeg har savnet, at Lederforum havde mødtes. I Lederforum har vi knoklet for at etablere samarbejde, og det er slet ikke kommet i spil i den her tid – og det er jo ikke blot i to uger, men måneder.

Jeg har deltaget i Corona-gruppen og her har samarbejdet virkelig fået en ny dimension. Her har vi haft blik for bredden, og hvad der har fungeret ét sted og ikke et andet. Her har vi virkelig fået videndelt, og mange har fået blik for vigtigheden af det tværfaglige samarbejde. Det som de laver på sundhedsområdet, og det vi laver på dagtilbudsområdet kan virkelig have gavn af hinanden.

I starten aflyste vi vores tværfaglige møder – de aflysninger varede for længe. Vi skal have en dialog om, hvordan skulle vi have gjort. Vi skulle have set på tværfagligheden, og hvordan vi holder den kørende i sådan en situation her.

De overordnede krise- og corona-referater var længe undervejs, og nogle af mine kolleger følte, at der var noget, der blev hemmeligholdt. Der har været meget topstyring, og det skulle der også være, men følelsen er ikke blevet mindre, når noget skal godkendes, før det må komme ud.

Havde vi kun haft kriseberedskabet, så var vi ikke lykkedes på den her måde. Corona-gruppen er på en eller anden måde det innovationstænkende i det her. Der er nogen i Corona-gruppen, som er med til at styre beslutninger i kriseberedskabet ved hele tiden at formidle viden opad.

Jeg tænker, det gælder for alle, der har været i risikogruppen, at det har været rart med så klare retningslinjer med forsigtighedsprincippet. At det har været fra toppen, og at jeg ikke selv skal forhandle med min leder. At der er taget stilling oppefra.

Jeg oplever, der er meget stor forskel på, hvad vi må og ikke må internt i kommunen. Det gør det lidt svært, når man gerne vil invitere forskellige fagpersoner til møde samtidig.

Man kan godt lære af at sende mere information ud til borgerne. Den information borgerne har fået, har kun været gennem pressen, eller når vi har sagt noget. Men noget på skrift ville have været godt til vores målgruppe.



Jobbanken – udsendte medarbejdere

I Sorø Kommune har vi opfordret medarbejdere især med en sundhedsfaglig eller pædagogisk baggrund til at melde sig til kommunens interne jobbank. Derfor er en række medarbejdere på tværs af fagområder indtrådt i arbejdsstyrken på børne-, sundheds-, ældre- og plejeområdet for at hjælpe det faste personale med nogle af de mange opgaver, som er kommet under Corona-krisen.

Muligheder

- Fagcentrene Børn og Familier og Social og Sundhed ville have været endnu mere presset, uden hjælp fra organisationen.
- Det er godt, at indsatsen indgår som en del af medarbejdernes normale arbejdstid, fordi der aktuelt kan være større brug for arbejdskraften på et andet område end det normale.

Udfordringer

- Jobbanken fungerede ikke optimalt og udsendte medarbejdere følte sig til overs og presset på egne opgaver på samme tid.
- Kommunikationen fra centralt hold ikke var optimal.
- Lederne oplevede bekymringer, og at det krævede ekstra ressourcer at sætte de udsendte medarbejdere ind i opgaverne.

Organisationens ideer til løsninger

- Vi skal lave guidelines for, hvordan ledere i samarbejde kan introducere personale, så de føler sig rolige og motiverede for at være med.
- Retningslinjer for og eksempler på information til det faste personale om samarbejde med udlånte medarbejdere.
- Lederne skal bakke hinanden op, sådan så når en leder sender sine medarbejdere et andet sted hen, så skal lederen forsikre dem om, at vi allesammen er interesserede i deres ve og vel. Og at der jo ikke er interesse i, at nogen knækker nakken.
- Vi kan fastholde Jobbankens fordele og samarbejde om og skabe nye vinkler på kerneopgaven gennem rotationsordninger.



Det, jeg så var, at de medarbejdere, som blev sendt ud og skulle ud til os og være med i vores beredskab, de var ramt og havde det svært med det. Der var meget ledelsesarbejde med at få ro på dem. Det skal vi tænke anderledes. Der, var der noget, der gik for stærkt.

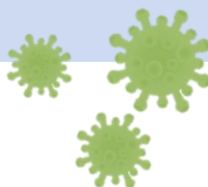
Jeg har brugt utrolig meget tid på at berolige nogen, som ikke har arbejdet med vores felt i mange år og sige: Rolig, hvis vi får brug for jer, får I selvfølgelig opgaver, I kan varetage. Det var enormt angstprovokerende for dem. Og jeg kan godt forstå det – man har jo valgt sit fag af en grund.

Vi skal fastholde blikket på tværfagligheden: Hvad vi faktisk kan sammen, når vi arbejder sammen og lykkes sammen. Vi skal bruge ressourcerne klogt.

Det påvirker mig, når nogle medarbejdere synes, det er svært at blive udlånt og introduceret til nogle områder, som er ukendt land. Vi skal lære noget af, hvordan vi informerer. De er blevet taget godt imod, men det var ikke en nem situation for nogen af os.

Jeg har haft 12 medarbejdere ude i fronten, og det har været genialt. Det har fået dem til at stille spørgsmålstejn ved nogle måder, vi gør ting på i vores praksis.

Jeg spurgte, hvad de gerne ville bruge mig til, og det vidste de ikke rigtigt. Det havde været en bedre prioritering at vælge medarbejdere, der var hjemsendt uden opgaver, for jeg havde jo i forvejen masser af opgaver, jeg skulle løse hjemmefra.



Værnemidler

Under Corona-krisen har vi oplevet et voldsomt pres på behovet for værnemidler. Derfor har kommunen, som en del af den interne Jobbank, sat en række medarbejdere på tværs af kommunen i gang med at oprette og drifte et værnemiddellager og løbende udpakke, optælle og udlevere værnemidler. Det arbejde har skabt mange erfaringer, både til hverdagen og fremtidige krisesituationer.

Muligheder

- Tværfagligheden i Team Værnemidler skabte et virkelig godt samarbejde, der tidligere har været efterspurgt omkring værnemidler.
- Tydelig ledelse, så medarbejderne bliver informerede om regler og beslutninger vedrørende anskaffelse af værnemidler.
- Hygiejne er på alles radar nu, og det vil fortsætte fremover.
- Vi har værdifulde erfaringer til fremtiden.

Udfordringer

- Det skabte utryghed, usikkerhed og frustrationer, at der ikke var nok værnemidler
- Kommunikationen bliver udfordret, når folk er bekymrede og utrygge.
- Team Værnemidler oplevede, at de manglede beslutningsmandat – selvom kriseberedskabet traf hurtige beslutninger.
- Der vil altid være fordele og ulemper ved central vs. decentral styring af værnemidler

Organisationens ideer til løsninger

- Vi skal holde fast i lavpraktisk at have et kontinuerligt minimums-værnemiddellager til hvad-nu-hvis-situationer. Helst med varer, der ikke kræver datostyring.
- Vi skal opretholde et lagersystem, som vi kan anvende.
- Vagttelefon til værnemidler.
- Vi skal lave en beredskabsplan for, hvordan vi griber det an, når vi ikke kan få nok værnemidler
- Vi er nødt til at have en beredskabsgruppe til værnemidler og hygiejne på tværs af centrene, som også kan rykke hurtigere med de beføjelser, der skal til.



Der har været meget ift. kommunikation, og folk har været nervøse og oppe i det røde felt. Men det er ikke i orden, at folk i organisationen giver svinere.

Vi kunne få tre flasker sprit, og det skulle en administrativ medarbejder slet ikke bestemme. Vi kunne ikke have åbnet, hvis ikke vi selv havde købt.

Team Værnemidler har knoklet og gjort alt det bedste. De har brug for anerkendelse. Vi skal alle kigge indad og se, hvad der er gået godt og mindre godt.

Måske var det ikke den rigtige beslutning, at det skulle være centralt.

Vi havde ingen ide om, hvor stort det ville blive. Tingene har hele tiden udviklet sig et skridt ad gangen.

På et tidspunkt kunne vi ikke få nok værnemidler. Så folk blev kreative, men også usikre og utrygge. Vi skal ikke spare på håndsprit og handsker.

Hvem beslutter, hvad vi bruger eller ikke bruger? Der er ingen i det her rum, der har beslutningskompetence, og det er ikke holdbart på længere sigt.

Det var et par ledere, der mente, jeg var til rådighed 24/7, og der skulle vi have nogle ting på plads. Jeg er glad for, at det var mig, der skulle tage den sviner og ikke mine medarbejdere.

Der manglede noget kommunikation til alle om, at vi startede det her op og gjorde vores bedste.

Alle har oplevet et krydspres ift. at skulle møde borgerne uden udstyr, og ikke tage sygdom med hjem. Jeg tror ikke, der er nogen i hele landet, der har forstået, hvad det her har krævet af ledelse.

Det har skabt frustrationer, at de medarbejdere, som skulle løfte denne opgave, samtidig har haft deres almindelige opgaver. Det har nok handlet om, at "det er jo bare værnemidler".



