

FRA KRISESTYRING TIL KRISE-NORMAL

Kommunaldirektørerne står over for en helt ny opgave, nu hvor samfundet åbner mere op igen. Nu skal boet gøres op, siger formanden for KOMDIR, Niels Nybye Ågesen.

tekst **MADS BRANDSEN**

Fokusér, prioritér, involvér.

Sådan lyder tre af punkterne i en mail, som formanden for kommunaldirektørernes forening, KOMDIR, Vejles kommunaldirektør, Niels Nybye Ågesen, har sendt til sine medlemmer.

Kort før dette magasins deadline blev første fase af genåbningen af Danmark rullet ud i form af genåbnede dagtilbud og 0.-5.-klasser i folkeskolen. Dermed står kommunaldirektørerne over for endnu en ny opgave, hvor kriseberedskaberne efterhånden kan sættes på hold og erstattes af det nye normal. En slags krise-normal, kan man vel kalde det. For alt er stadig som aldrig før.

– Vi har ikke prøvet situationen før, men mange af redskaberne er trods alt velkendte, siger Niels Nybye Ågesen.

Du skriver, kommunaldirektørerne nu skal fokusere og prioritere. Det er vel ikke nyt?

– Nej, det er det måske ikke, men vi er nu gået fra den rene krisestyring over i en krise-normalsituation, hvor en stor del af medarbejderne er på vej tilbage på arbejdspladserne, mens mange stadig arbejder hjemme. Det skal vi håndtere, siger han.

Hvordan er det forskelligt fra den velkendte ledelsesopgave?

– Til daglig er vi kommunaldirektører mere en samlende figur, men nu er der brug for, at vi fokuserer og prioriterer på det, der er vigtigst. Det betyder blandt andet, at vi skal passe meget på med ikke at tilføre opgaver, der får læsset til at vælte. Vi skal hele tiden være opmærksomme på, hvad organisationen kan bære. Det handler om driften – og det handler om at involvere medarbejderne, siger han.

Begynd at evaluere nu

Her er en af Ledelseskommisionens to år gamle anbefalinger nærmest profetisk præcis for den aktuelle si-

tuation: ”Topledere og ledere af ledere skal sikre en løbende dialog om driftsnære resultater for borgerne, og de skal styrke ledelse rettet mod driften og faglighederne”, lød det dengang. Og endelig skal man huske at begynde evalueringen allerede nu.

– Man skal ikke tro, man kan huske det hele om tre måneder. Det er der ingen, der kan. Det er bare med at tage de første erfaringer med ind i genåbningen og den nye hverdag. Der er allerede en hel del at tage ved lære af, siger Niels Nybye Ågesen.

Ifølge kommunaldirektøren savner medarbejderne særligt én ting: Nærhed. Det er ikke nogen helt nem ledelsesopgave at være synlig, når medarbejderne sidder derhjemme. Men de mange videomøder har nu også været godt for noget, mener han.

– Vi har vænnet os til nogle redskaber, vi ikke har været så gode til indtil nu. Vi har simpelthen forbedret vores it-kompetencer, så alle nu kan holde



FOTO: VEJLE KOMMUNE

elektroniske møder. Det tror jeg, kommer til at ændre meget fremover, siger han.

Vil det gå ud over de fysiske møder?

– Både og. Jeg tror, vi kommer til at holde flere elektroniske møder, når det handler om at dele viden og informere, for det fungerer ret godt og effektivt. Min egen personlige erfaring er, at det har været rigtig godt at begynde dagen med korte, elektroniske møder. Det har været givende for alle. Og så betyder det også, at alle ikke behøver køre gennem Vejles morgentrafik på samme tid, siger han.

De fysiske møder kan dog noget helt andet, mener Niels Nybye Ågesen.

– Møder, hvor man diskuterer engageret, fungerer bedst fysisk. Der får vi noget ud af fællesskabet. Men de andre møder, hvor det mest handler om at give en status, tror jeg, vi gør elektroniske. Det giver en lidt anden arbejdsdag.

Formand for kommunaldirektørerne Niels Nybye Ågesen er klar med anbefalinger til de kommunale ledelser efter den igangværende krise.

Flere frivillige borgere

De fleste steder vil der også være kommet nye medarbejdere til under coronakrisen. De har nok ikke helt fået den start, man kunne ønske sig – så det skal man som leder også huske at tage sig af.

– Vi skal huske, at de nye medarbejdere også skal være en del af kulturen i organisationen, siger Niels Nybye Ågesen.

Han har også bemærket, at krisen har skabt mere virkelystne borgere. – Mange borgere har involveret sig og er gået ind i opgaveløsningen i form af nabohjælp eller digital kontakt til borgere på plejehjem. Jeg håber, det også holder ved, når vi kommer om på den anden side. Kommunerne er måske også lykkedes med at skabe et andet billede af os selv ved at vise, at vi kan få tingene til at køre selv under så ekstraordinære omstændigheder, siger han.

■ mdbr@kl.dk

8

GODE RÅD TIL LEDERE FRA KOMDIR

EVALUÉR NU: Begynd nu, og vær i dialog med organisationen.

FOKUSÉR: Fastslå direktionens fælles dagsorden, og synliggør, at fokuseringen også gælder jer selv.

PRIORITÉR: Skær opgaver væk, så organisationen har kræfter til genåbningen. Tænk i måneder og ikke uger.

INVOLVÉR: Det er slut med krise- og kommandostyring nu.

KOMMUNIKÉR: Vær mere tydelig og detaljeret, end du plejer – og husk både frontlinjen og de hjemmearbejdende. Det giver tryk og vished om, at ledelsen er til stede.

LÆR: Vi er på uprøvet grund og kommer derfor til at fejle. Håndter det med overskud.

TRÆK VEJRET: Der skal være mental og reel luft i din kalender til at udvise det overskud, organisationen har brug for.

EVALUÉR IGEN: Giv plads til de overordnede overvejelser om kommunens rolle i samfundet og kommunens rolle som arbejdsgiver. Og brug de gode erfaringer til at fremme forandringer.

Kilde: KOMDIR