



Vinduet for læring står stadig pivåbent

Evaluér nu! Sådan lød opfordringen fra Kommunaldirektørforeningen til alle landets kommunaldirektører tilbage i starten af april. Vi gik på det tidspunkt fra den første indledende, famlende fase af Corona-krisen til en ny hverdag – fra Corona-krise til Corona-hverdag, tror jeg ligefrem, vi kaldte det. I denne artikel stilles der skarpt på, hvad kommunerne har lært indtil nu.

» **Undersøgelsen viser, at 3 ud af 4 kommunaldirektører i nogen eller høj grad har oplevet forandringer under krisen, de gerne ville fastholde.**

AF NIELS ÅGESEN, FORMAND FOR KOMMUNALDIREKTØRFORENINGEN #KOMDIR

Kommunaldirektørforeningens budskab var tilbage i april 2020, at vi skulle lære af krisen, for det var vigtigt – det er vigtigt – at vi som samfund og som organisationer ikke blot rejste os igen, men at vi også stod stærkere, end før Corona-virusen ramte os. Og det var vigtigt at sætte gang i evalueringen, mens vinduet for læring stadig stod åbent.

De fleste kommuner har siden hen – i større eller mindre grad – udnyttet det åbne vindue og lavet lokale evalueringer. Det, vi ikke vidste dengang i starten af april, var, hvor længe vinduet ville være åbent. I dag kan vi se, at til trods for vinterkuldens komme står vinduet stadig pivåbent. Det skal vi alle udnytte, for der er fortsat vigtig læring at hente.

Krisen og den kommunale topledelse

I Kommunaldirektørforeningen udgav vi kort før sommerferien en undersøgelse af de erfaringer, den kommunale topledelse på det tidspunkt havde gjort sig, og de potentialer til forandring, de så. Undersøgelsen kan findes i sin helhed på komdir.dk og er for os et vigtigt element i at dele erfaringer på tværs af kommunegrænser og et vigtigt redskab til at holde fast i det, der er værd at fastholde.

Undersøgelsen viser, at 3 ud af 4 kommunaldirektører i nogen eller høj grad har oplevet forandringer under krisen, de gerne ville 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.

Digital dynamo

Undersøgelsen peger på, at Corona-krisen først og fremmest har vist sig at være den dynamo, der for alvor satte skub i vores digitale omstilling. Fra utallige Teams-møder og digitale byrådsamlinger til videosnakke med udsatte unge og kontakt med isolerede ældre. Vi gik fra digitale novicer til habile brugere på få uger, og hvad der startede som en nødvendighed, blev til et uundværligt redskab for mange, lyder det samstemmende fra mine direktørkollegaer.

Nu har vi så et ansvar for at holde fast i egne digitale landvindinger og samtidig presse på for, at nationale regler fremover tager højde for Corona-læringen – ikke mindst på beskæftigelsesområdet. Og så skal vi sammen i øvrigt arbejde for, at de næste digitale kvantespring ikke forudsætter nye kriser.

Fra krisens ledelse til nærhedsreform

Mens vi forhåbentligt snart kan pakke kriseledelsens værktøjer godt væk, så efterlader krisens ledelse heldigvis et permanent og positivt aftryk på de kommunale organisationer. Det stod allerede klart, da vi lavede undersøgelsen i juni. Kommunaldirektørerne havde oplevet et skærpet fokus på opgaven, faggrænser, der blev oplødt, og en organisation, der gik i takt. De gav og modtog tillid og ansvar, og de så effekten af det.

Det er fortsat usikkert, om regeringen i løbet af efteråret kommer med et samlet udspil til

en nærhedsreform, eller vi må nøjes med de bebudede nærhedsprincipper. Uanset udfaldet, så håber jeg, regeringen undervejs i arbejdet skeler lidt til kommunernes håndtering af Corona-krisen – og også gerne læser Kommunaldirektørforeningens undersøgelse.

For her er det tydeligt beskrevet, hvordan vi i kommunerne – til trods for kriseledelsens hierarkiske natur – oplevede mere sparring end styring, og samtidig en høj grad af tillid i organisationen. Kommunaldirektørerne beskriver, hvordan der centralt blev truffet rammebeslutninger, mens den lokale ledelse og medarbejderne fandt mere eller mindre kreative løsninger, der passede til den virkelighed, de stod i. Det er nærhed og lokale løsninger, der giver mening.

Skæbnefællesskab og styrket samarbejde

Flere kommunaldirektører fremhæver i undersøgelsen også et styrket samarbejde på tværs af organisationen – både i direktionerne og blandt medarbejderne. Skæbnefællesskab og samfundssind prægede arbejdet i foråret og nødvendigheden af at lægge hverdagens sektoropdeling væk var åbenlys. Som én af mine kollegaer påpegede: ”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 ad dem ovre i Teknisk afdeling.”

I den åbenlyse nødvendighed ligger der naturligvis også en indbygget risiko for, at samarbejdet svækkes i takt med, at virusspredningen gør det. Derfor vil det også kræve viljehandlinger at fastholde de gode takter – men vi har set, at det kan lade sig gøre, og vi har alle oplevet den klare værdi. Og det gælder i øvrigt ikke kun internt i den enkelte kommune, men også på tværs af det kommunale landskab, og i samarbejdet med regioner og statslige myndigheder.

Det *skal* vi holde fast i.

En befriende eksekveringskraft

Ord som eksekvering og handlekraft går ofte igen, når kommunaldirektørerne fortæller om deres erfaringer under krisen. Lange processer var i foråret erstattet af handlekraft – i en grad, vi ikke tidligere har oplevet, men som vi til gengæld gerne vil fastholde.

Som min kollega fra Hørsholm, Pernille Halberg Salamon, kommenterer i undersøgelsen: ”Vi har ikke brugt tid på proces eller nulfejlskultur – vi har bare handlet, og det har været utrolig effektivt... Den der eksekveringskraft har været befriende at opleve.”

Samtidig er der – både hos mig selv, Pernille og blandt vores øvrige direktørkollegaer – naturligvis også en bevidsthed om de gode processers værdi og nødvendighed, og derfor også et ønske om at finde balancen mellem proces og eksekvering.

Hvordan vi præcis skal ramme den balance står ærlig talt ikke klart. Derfor har vi i Kommunaldirektørforeningen da også valgt at sætte fokus på netop dét emne, når vi fx arrangerer et webinar om Corona-læring. Vi har ikke tidligere arrangeret webinarer i Kommunaldirektørforeningen, så også hér er der læring i vente. Vinduet er stadig åbent.

Ny bølge, ny læring

Kommunaldirektørforeningens undersøgelse fra juni har i sagens natur fokus på den læring, vi trak ud af krisens første bølge – en bølge, der var præget af nedlukning, genåbning og tydelige centrale udmeldinger.

Nu står vi et andet sted. Smitten har i skrivende stund stadig sit klare tag i det danske samfund, og vi reagerer i kommunerne fortsat herefter, men løsningerne er ikke længere kollektive, og udmeldinger fra central hånd er ikke længere så tydelige. Incidenstal bliver fulgt nøje, der sættes ind lokalt, og vi danser den efterhånden berømte dans med covid-19.

Det giver nogle helt nye ledelsesmæssige udfordringer og svære dilemmaer på daglig basis – samtidig med at vi i topledelsen også skal forholde os til en stigende træthed blandt vores ledere oven på en lang periode i konstant beredskab. Alt andet lige betyder det nye erfaringer og ny læring, som vi også skal huske at samle op på i kommunerne.

Derfor lyder opfordringen fra Kommunaldirektørforeningen da også nu: Evaluér igen! Vinduet for læring står stadig pivåbent.

» **Kommunaldirektørerne havde oplevet et skærpet fokus på opgaven, faggrænser, der blev opblødt, og en organisation, der gik i takt. De gav og modtog tillid og ansvar, og de så effekten af det.**

» **Lange processer var i foråret erstattet af handlekraft – i en grad, vi ikke tidligere har oplevet, men som vi til gengæld gerne vil fastholde.**