

Clara Siboni Lund, Line Hvilsted, Heidi Houlberg Salomonsen og Lotte Bøgh Andersen

Organisatorisk resiliens: Hvad offentlige ledere gør for at sikre fortsat målopfyldelse under drastiske forandringer¹

Offentlige organisationer skal fortsat kunne realisere deres målsætninger under forandringer, og begrebet organisatorisk resiliens indfanger netop evnen til at gøre dette. Artiklen undersøger offentlige lederes handlinger rettet mod at fremme organisatorisk resiliens under drastiske forandringer. Baseret på 24 interviews med ledere og medarbejdere, der under coronakrisen arbejdede med kommunal sundhed og omsorg, belyser vi fire typer ledeshandlinger i form af retningssætning, relationsunderstøttelse, refleksionsfacilitering samt rammesætning. Vi finder, at lederne især sætter retning via håndtering af konkrete modsatrettede hensyn, og at deres relationsunderstøttelse omfatter både medarbejdere og borgere. Lederne skaber i varierende grad anledninger til refleksion, hvor de enten selv faciliterer eller delegerer det, og der er eksempler på både ledercentrisme og selvorganisering i rammesætningen. De fire typer ledeshandlinger sker i sammenhæng og spiller sammen med etablerede former for offentlig ledelse.

Nøgleord: organisatorisk resiliens, offentlig ledelse, organisatorisk forandring, sundhed, omsorg

Organisatorisk resiliens indebærer, at en organisation er i stand til at ”komme igen” og fortsat realisere sine målsætninger, når vilkårene er under drastisk forandring. Litteraturen om organisatorisk resiliens omhandler, hvordan organisationer møder forandringer, mindre udfordringer og større kriser med tilpasninger, fleksibilitet i løsninger, justeringer eller større ændringer. De senere år har der været stigende interesse for begrebet organisatorisk resiliens. Det er et særligt relevant begreb i en offentlig kontekst, fordi omskiftelige og konfliktfyldte omgivelser er hverdag for mange offentlige organisationer, ligesom de fleste offentlige organisationer har multiple målsætninger (Andersen, Boesen og Pedersen, 2016).

Med udbruddet af coronapandemien, som drastisk ændrede vilkårene for mange offentlige organisationers virke, er relevansen af organisatorisk resiliens

blevet endnu tydeligere. Samtidig gav coronapandemien også en mulighed for at se forskningsmæssigt nærmere på, hvad offentlige organisationer gør for at sikre den organisatoriske resiliens.

Vi har i denne artikel særligt fokus på de *ledelsesmæssige handlinger*, som offentlige ledere gør brug af for at sikre den organisatoriske resiliens under drastiske forandringer. Den offentlige sektor har altid været kendetegnet ved forandring (Kristiansen, 2019: 5), men litteraturen om offentlige ledere af medarbejdere har først for nylig fokuseret særligt på drastisk forandring og dermed kriseledelse (Frandsen, Johansen og Salomonsen, 2016). Fokus har især været på organisationens omdømme både under og efter krisen (Coombs, 2007). Som coronapandemien illustrerer, kan kriser dog være langvarige, og offentlige ledere kan således ikke nøjes med at fokusere på organisationernes omdømme. De har også en central opgave i at fastholde realiseringen af organisationens målsætninger under drastiske forandringer – og dermed organisatorisk resiliens.

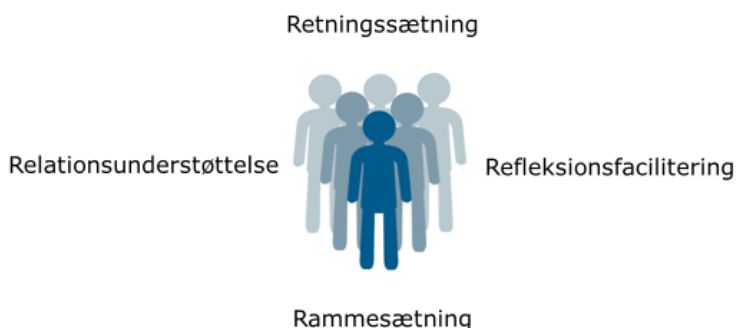
Artiklens forskningsspørgsmål er: Hvad gør offentlige ledere for at sikre organisatorisk resiliens under drastiske forandringer? Litteraturen om organisatorisk resiliens beskæftiger sig blandt andet med, hvad der fremmer organisatorisk resiliens. Men der er meget lidt viden om, hvad ledere kan gøre, og der findes ikke en typologi over denne type ledeshandlinger. Vi anlægger en beskrivende og teoriopbyggende tilgang til artiklens forskningsspørgsmål og har med litteraturen om organisatorisk resiliens som bagtæppe teoretisk udviklet en typologi over relevante typer af ledelsesadfærd med fokus på *rammesætning*, *refleksionsfacilitering*, *relationsunderstøttelse* og *retningsætning*. Håbet er i forlængelse deraf, at typologien vil være et væsentligt bidrag i den eksisterende litteratur. På baggrund af den teoretisk udviklede typologi har vi foretaget 24 interviews med ledere og medarbejdere i Randers Kommunes forvaltning for Sundhed, Kultur og Omsorg. I artiklens analyse beskriver vi, hvad lederne i forvaltningen – set fra både ledernes eget og deres medarbejders perspektiv – gjorde inden for disse fire R'er med henblik på at sikre deres organisations fortsatte realisering af målsætningerne under coronapandemiens udbrud og den nationale nedlukning. I sidste del af artiklen drøfter vi typologiens relation til eksisterende ledelsesbegreber, dens anvendelighed og mulige implikationer for praksis.

Teoretisk ramme til at undersøge ledeshandlinger rettet mod organisatorisk resiliens

Artiklen bygger videre på den eksisterende forskningsmæssige viden om organisatorisk resiliens, men vi håber primært at kunne kvalificere den begrebsmæssige forståelse af ledeshandlinger rettet mod at sikre organisatorisk resiliens.

Første skridt er at introducere selve resiliensbegrebet og relatere artiklens forståelse af ledelseshandlinger rettet mod at sikre organisatorisk resiliens relativt til litteraturen omkring organisatorisk resiliens samt krise- og forandringsledelse. I forlængelse heraf beskriver vi fire typer ledelsesmæssige handlinger, som offentlige ledere kan gøre brug af med henblik på at sikre organisatorisk resiliens. Disse fire R'er (rammesætning, refleksionsfacilitering, relationsunderstøttelse og retnings-sætning) strukturerer den empiriske analyse og er illustreret i figur 1. Efter analysen vender vi tilbage til den begrebsmæssige diskussion af, hvordan vi kan forstå og begrebsliggøre ledelseshandlinger rettet mod at fremme organisatorisk resiliens.

Figur 1: Fire typer ledelseshandlinger potentielt rettet mod at fremme organisatoriske resiliens



Organisatorisk resiliens som begreb

Betydningen af ordet resiliens bliver illustreret i den engelsksprogede forskningslitteratur, der bruger udtrykket *to bounce back*. Resiliens og betydningen af *bounce back* bliver blandt andet brugt til at beskrive økosystemers evne til at tilpasse sig fleksibelt og fungere efter eksempelvis forurening (Granhof Juhl og Hvilsted, 2018). I forhold til organisatorisk resiliens handler det dog ikke om, at organisationen “kommer tilbage”, men nærmere at organisationen “kommer igen” og styrket ud af en krisesituationen på baggrund af den organisatoriske læring og de tilpasninger, der er sket. I offentlige organisationer indebærer organisatorisk resiliens især, at organisationen fortsat er i stand til at realisere de politiske målsætninger, selvom vilkårene er under drastisk forandring. Det kan være en særlig kompleks opgave i offentlige organisationer i og med, at de fleste offentlige organisationer har multiple interessenter og multiple målsætninger (Andersen, Boesen og Pedersen, 2016). Ud over politikerne, som på vegne af borgerne fastsætter de formelle målsætninger, har de direkte (fx sygehuspatien-

ter) og indirekte brugere (fx patienternes pårørende), såvel som de fagprofessionelle (fx sygeplejerskerne) også hver deres forståelse af, hvilke målsætninger organisationen skal realisere (Andersen, Boesen og Pedersen, 2016). Drastiske forandringer kan vanskeliggøre prioriteringen mellem de forskellige målsætninger, fordi betingelserne for at realisere målsætningerne bliver ændret. Det gør især lederne *handlinger rettet mod at fremme den organisatoriske resiliens* interessante. Det er baggrunden for, at vi fokuserer på lederne bestræbelser på at tilpasse organisationen til at realisere målsætningerne under drastisk forandring. At handlinger er rettet mod at fremme organisationens evne til at ”komme igen”, betyder ikke nødvendigvis, at handlingerne faktisk har disse konsekvenser. Det centrale i artiklen er, hvordan lederne handler, når deres intention er at sikre deres enheds evne til fortsat at realisere målsætningerne.

Der er både ligheder og forskelle mellem artiklens fokus og litteraturen om krise- og forandringsledelse samt litteraturen om organisatorisk resiliens. Vi fokuserer på lederne bestræbelser på at tilpasse organisationen til at realisere målsætningerne under drastisk forandring. Litteraturen om kriseledelse retter primært blikket mod, hvordan ledere kan lede den krise, organisationen befinder sig i. Den klassiske kriseledelseslitteratur omhandler eksempelvis forskellige former for kommunikationsstrategier, som organisationen med fordel kan vælge relativt til den krisetype, som organisationen befinder sig i, for at minimere de omdømmemæssige konsekvenser (Benoit, 1995; Coombs, 2015). Det handler med andre ord om ledelse af eksterne aktørers perception af organisationen og dens potentielle ansvar for krisen. Sammenlignet med denne artikel har kriseledelseslitteratur således et mere eksternt fokus.

Omvendt har litteraturen om forandringsledelse og organisatorisk resiliens mere til fælles med artiklens genstandsfelt. Litteraturen om organisatorisk resiliens beskæftiger sig således med resiliens i forhold til forskellige typer af organisatoriske forandringer og skelner mellem resiliens i forhold til forandringer og hverdagssituationer og mere akutte kriser og drastiske forandringer. En central forskel er dog, at artiklen her fokuserer på ledelseshandlingerne.

Vores gennemgang af de fire typer ledelseshandlinger er inspireret af litteraturen om forandringsledelse, men vi fastholder et stringent fokus på, at intentionen bag handlingerne skal være at øge den organisatoriske resiliens. Eftersom vi ikke kunne finde en eksisterende teori eller typologi for ledelseshandlinger rettet mod at sikre organisatorisk resiliens i offentlige organisationer, inddelte vi først forskellige typer ledelsesmæssige handlinger, som kunne have til formål at sikre den organisatoriske resiliens, i fire grupper: rammesætning, refleksionsfacilitering, retningssætning og relationsunderstøttelse. Konkret foretog vi denne abduktive proces (Paavola, 2004) ved, at alle fire forfattere bidrog med

teoretiske nøglebegreber om hhv. organisatorisk resiliens, forandringsledelse og offentlig medarbejderledelse, som har til formål at bidrage til organisationens målrealisering. Derefter udvalgte vi grupperingen med de fire typer ledelseshandlinger som bedste foreløbige bud på en typologi for ledelseshandlinger rettet mod resiliens. Således ligger det abduktive element primært i, at vi tog eksisterende ledelsesteoretiske perspektiver, fx visionsledelse, og sammenkoblede dem. Det giver mulighed for at analysere deres relevans under drastisk forandring og undersøge deres ”empiriske udtryk” netop i konteksten af drastisk forandring. Ledelseshandlingerne håndterer på forskellig vis den drastiske forandring, organisationen og dermed medarbejderne befinder sig i. Det handler blandt andet om medarbejdernes evne til både personligt og fagligt at kunne bidrage til at realisere målsætninger i den drastiske forandring – dvs. individet i konteksten. Det kobler sig også til evnen til at fastholde og fremme, at organisationen samlet set lykkes med at realisere målsætningerne under den drastiske forandring – dvs. organisationen i konteksten.

For at tydeliggøre begrundelserne bag typologien med de fire ledelseshandlinger beskriver vi nedenfor teoretisk, hvordan adfærd inden for de fire R’er kan se ud, og hvilket af de tre aspekter ledelseshandlingerne primært retter sig mod. Herunder diskuterer vi, hvorfor ledere kan finde de fire typer ledelseshandlinger relevante, når de ønsker at sikre organisatorisk resiliens. Formålet med de fire næste underafsnit er altså at formulere en teoretisk ramme, som den efterfølgende empiriske analyse belyser relevansen af.

Rammesætning

Rammesætning handler om at fastlægge, påvirke eller tydeliggøre rammerne for opgaveløsningen i perioder med drastiske forandringer. Dermed er disse ledelseshandlinger primært rettet mod ledelse af konteksten i den forstand, at de er rettet mod konteksten ved at sætte rammerne for målrealiseringen i den drastiske forandring, som organisationen befinder sig i. Rammerne, der skal ”sættes”, omfatter både formelle og uformelle rammer. De kan være regulative (fx i form af retningslinjer) eller organisatoriske (og fx vedrøre arbejdsdeling). At fastsætte, påvirke og tydeliggøre disse rammer indebærer ledelsesmæssig påvirkning af rammerne og kommunikation om rammerne. Selv hvis rammesætningen fra niveauerne over lederen er relativt snæver, kan offentlige ledere ofte påvirke implementeringen af disse, herunder hvad de vælger at bestemme selv, og hvad de lader medarbejderne beslutte. Rammesætning indebærer med andre ord et spektrum gående fra høj grad af selvorganisering til høj grad af ledercentrisme.

Ved selvorganisering har medarbejdere autonomi til ”selv at træffe beslutninger om, hvordan opgaverne løses, og hvordan organisationen indrettes, så det bedst tjener organisationens formål” (Granhof Juhl og Hvilsted, 2018: 101). Lederen giver således et stort råderum til medarbejderne. Ved centraliseret hierarkisk ledelse træffer lederne modsat en meget stor del af beslutningerne selv (Torfing et al., 2020). Ved større forandringer kan ledere ændre den grad af autonomi, medarbejderne har i forhold til at fastsætte rammerne for opgaveløsningen (Laloux, 2014). Øget selvorganisering er en mulig resiliensskabende handling, fordi lederne kan se det som en vej til hurtigere tilpasningsevne og fleksibilitet i opgaveløsningen. Det giver større beslutningskraft til de mennesker, der er i kontakt med borgerne, og som har den mest opdaterede viden om opgaveløsningen under de nye vilkår. Modsat kan lederne vælge øget ledercentrisme, når organisationen står over for drastiske forandringer. Argumentet er her, at beslutningstagnung går hurtigere, jo færre der er involveret. Derudover kan lederne opleve, at ledercentrisme gør dem bedre i stand til at styre og kontrollere situationer med store og hurtige forandringer. Medarbejderne kan også opleve det mere trygt, at lederen ”gør noget”. Uanset om lederen anlægger en selvorganiserende eller ledercentrisk tilgang, kan fastsættelsen, tydeliggørelsen og kommunikationen af rammerne være relevante i forsøget på at ”komme igen” i forhold til målsætningerne under drastiske forandringer, da målsætninger oftest skal indfries under forandrede rammer ved drastiske forandringer.

Refleksionsfacilitering

Refleksionsfacilitering indebærer ledelseshandlinger, der er rettet mod at understøtte medarbejdernes evne til både personligt og fagligt at kunne bidrage til at realisere målsætninger i den drastiske forandring. Når man som offentlig leder refleksionsfaciliterer med henblik på at sikre den organisatoriske resiliens, skaber man anledninger til, at medarbejdere udveksler og sammenkobler oplevede udfordringer og løsningsmuligheder. Det handler om at få skabt et fælles overblik og koordineret den følgende indsats. Ledere kan fx understøtte fælles refleksion i enheden ved at facilitere *buddles*, hvor relevante personer stimler sammen fysisk eller virtuelt med det formål at skabe mulighed for fælles refleksion, overblik, prioritering og koordination (Granhof Juhl og Hvilsted, 2018).

Der kan være flere årsager til, at offentlige ledere arbejder med refleksionsfacilitering under drastiske forandringer. Overblikket og den fælles forståelse af situationen kan være et værktøj til at ændre nuværende arbejdsgange og planer, som ikke er tilstrækkelige eller hensigtsmæssige i den forandrede situation (Granhof Juhl og Hvilsted, 2018; Gomes et al., 2014). Derudover kan det fælles overblik bidrage til koordination mellem forskellige funktioner og dele af orga-

nisationen og er på den måde relevant for at sikre organisatorisk resiliens under drastiske forandringer (Barasa, Mbau og Gilson, 2018).

Ledelse rettet mod at facilitere et fælles overblik kan danne grundlag for en fælles prioritering. Et eksempel er en afdelingssygeplejerske på en hospitalsafdeling, der arbejder for at få en fælles prioritering af, hvad personalet skal nå og til hvilket niveau, når der sker ændringer. Argumentet er, at prioritering og efterfølgende koordinering ud fra et fælles overblik med fokus på afdelingens samlede opgaver kan understøtte prioriteringer baseret på et helhedsperspektiv på den nye situation. En ledelsesindsats rettet mod at organisere fælles refleksion som en af vejene til organisatorisk resiliens kan give oplevelsen af at have nået de vigtigste opgaver ud fra en fælles prioritering. Man kan sige, at ansvaret for at prioritere bliver flyttet fra den enkelte til fællesskabet (Granhof Juhl og Hvilsted, 2018). Således kan refleksionsfacilitering altså også være relevant i de ledelsesmæssige bestræbelser på fortsat at realisere målsætningerne under drastiske forandringer, hvor nye udfordringer potentielt skal kobles med nye løsninger. Fx kan opretholdelsen af den faglige kvalitet i kommunale sundhedsenheder, hvor de fagprofessionelle ikke i samme omfang kan have fysiske konsultationer med brugerne, potentielt fremmes af, at medarbejderne bliver understøttet i faglige drøftelser om ny måder bistå træning på.

Relationsunderstøttelse

Ledelsesmæssige handlinger rettet mod at understøtte eller skabe gode relationer mellem medarbejdere og i forhold til brugere er den tredje gruppe af ledeshandlinger, der kan være relevante i forhold til at styrke organisatorisk resiliens. Ligesom refleksionsfacilitering indebærer det ledeshandlinger, der er rettet mod at understøtte medarbejdernes evne til både personligt og fagligt at kunne bidrage til at realisere målsætninger i den drastiske forandring. Det drejer sig overordnet om, at ledere forsøger at bidrage til, at medarbejderne in-ternt og/eller borgere opbygger samspilsformer med positive gensidige følelser. Det handler om at facilitere en følelse af fællesskab, da bedre relationer kan lette byrden for den enkelte i vanskelige situationer (Hartmann et al., 2019). Særligt under drastisk forandring kan det også handle om forsøg på forebyggelse. Ved ekstremt pres gennem længere tid kan det enkelte menneske lukke sig omkring sig selv, hvilket kan føre til mindre hjælp og støtte og mindre fællesskabsfølelse og dermed reduceret organisatorisk resiliens. Særligt i forbindelse med forandringer oplever mange et behov for følelsesmæssig støtte (Lewis, 2011: 103).

Relationsunderstøttelse handler altså om, at man som leder understøtter, at relationerne muliggør, at man udtrykker følelser (Stephens et al., 2013: 15). Yderligere peger den organisatoriske resilienslitteratur på, at den ”relationelle

kvalitet” kan hænge sammen med kvaliteten af informations- og kommunikationsflowet i forbindelse med drastisk forandring (Stephens et al., 2013: 14). Det eksemplificerer, at der kan være et samspil mellem de fire typer ledelseshandlinger, hvilket vi vender tilbage til efter analysen. Ikke desto mindre kan relationsunderstøttelse være en relevant type af ledelseshandling under drastiske forandringer stort set uanset typen af målsætning, lederen forsøger at ”komme igen” i forhold til, da resultatskabelse sammen med og via andre kræver trivsel for den enkelte så vel som fællesskabet blandt disse ”andre”.

Retningsætning

Drastiske forandringer medfører ofte modsatrettede krav eller hensyn (Granhof Juhl og Hvilsted, 2018). Det gælder særligt i offentlige organisationer med multiple interesserter og målsætninger. Når en organisation står over for drastiske forandringer, kan det skabe uvished om, hvilken retning man nu skal bevæge sig i. Derfor er retningsætning en relevant fjerde type ledelseshandling, der primært retter sig mod at fastholde og fremme, at organisationen samlet set lykkes med at realisere målsætningerne under den drastiske forandring.

At sætte retning handler overordnet om at tydeliggøre, hvad succes er for organisationen under de givne vilkår, og hvordan man når derhen. På det mest abstrakte niveau kan man som leder øge indsatsen for at tydeliggøre og dele organisationens vision, dvs. billedet af organisationens ønskværdige fremtid. En klar vision kan fungere retningsgivende og fremme handlekraft hos medarbejderne, når der sker drastiske forandringer (Barasa, Mbau og Gilson, 2018). På et mindre abstrakt niveau kan lederen også sætte retning med fokus på organisationens konkrete målsætninger, som bidrager til realiseringen af visionen. Lederne kan også tage et endnu mere konkret afsæt og give retning via input til håndtering af konkrete hverdagssituationer med modsatrettede hensyn.

Uanset hvordan lederne sætter retning, kan intentionen bag være, at lederne vil bidrage til, at medarbejderne bliver i stand til at håndtere modsatrettede hensyn i situationer med drastisk forandring. Vision, målsætninger og konkrete ledelsesmæssige input giver medarbejderne et prioriteringsgrundlag for opgaveløsningen. Retningsætning har også et kommunikativt aspekt, når lederne oversætter og giver mening til de givne rammer. Retningen bliver handlingsanvisende for medarbejderne, som kan holde deres beslutninger op imod retningen, når rammerne er forandrede.

Metode og datagrundlag

Dette afsnit beskriver overordnet artiklens datagrundlag, mens detaljer om hhv. indsamling og analysemetoder kan findes i artiklens online appendiks. I

efteråret 2020 foretog vi 24 interviews med ledere og medarbejdere fra Randers Kommunes forvaltning for Sundhed, Kultur og Omsorg. Alle de undersøgte enheder havde været ude for drastisk forandring. For det første var de i forbindelse med coronapandemien blevet underlagt indgribende restriktioner og retningslinjer, der ændrede vilkårene for opgaveløsningen markant. For det andet måtte medarbejderne i nogle enheder arbejde hjemmefra, mens andre varetog deres opgaver på arbejdspladsen under ændrede vilkår. For det tredje sendte TV2 i sommeren 2020 dokumentaren ”Plejhjemmene bag facaden”, som viste skjulte videooptagelser fra blandt andet et plejehjem i Randers Kommune. Udsendelsen førte til stor opmærksomhed på kvaliteten på kommunens plejehjem. Selvom det involverede plejehjem ikke indgår i undersøgelsen, ændrede det omverdenens opfattelse af ældreplejesektoren og særligt plejhjemspersonalet i Randers. Randers Kommune er indforstået med og ønsker selv åbenhed om, at kommunen udgør casen i undersøgelsen. De enkelte interviewpersoner er til gengæld anonyme.

Valget af interviewpersoner er baseret på tre principper. For det første har vi ønsket variation i typen af enheder og dermed faggrupper for at få indblik i forskellige lederhandlinger rettet mod at sikre den organisatoriske resiliens. For det andet er antallet af interviewpersoner inden for hver faggruppe fastsat ud fra hensynene til dels at sikre mætning af interviewmaterialet (Harrits, Pedersen og Halkier, 2012: 165), dels at undgå at ulejlige flere personer end nødvendigt. For det tredje modvirkede vi systematiske skævheder i valget af de konkrete interviewpersoner inden for enhederne ved, at en kommunal HR-medarbejder udtrak interviewpersonerne tilfældigt i gruppen af mulige medarbejdere. Tabel 1 viser en oversigt over interviewpersonerne.

Som det fremgår, er størstedelen af interviewene foretaget i omsorgsenheder i kommunen. Dette skyldes, at disse enheder især var berørt af drastiske forandringer med kombinationen af pandemien og den kritiske TV-dokumentar. Når enkelte sundhedsenheder også er medtaget, skyldes det et ønske om robusthed og muligheden for at belyse, om de empiriske mønstre udfolder sig på tværs af forvaltningsenheder. Inden for hver deltagende enhed har vi interviewet både en leder og en medarbejder. Eksisterende studier viser nemlig, at ledere ofte oplever at udøve mere aktiv ledelse, end medarbejderne opfatter (Jacobsen og Andersen, 2015). Interviews med både medarbejdere og ledere giver mulighed for at triangulere udsagnene og et dybere indblik i forholdet mellem ledere og medarbejdere i situationer med drastisk forandring.

Alle interviews er transskriberet i deres fulde længde, og materialet er analyseret i Nvivo via en række kodeprocesser. I forlængelse af en åben kodning af fire interviews udviklede to af artiklens forfattere en prækodeliste med rele-

Tabel 1: Oversigt over interviewpersoner

Medarbejderfaggruppe	Omsorg	Sundhed
Sygeplejersker	Tre leder-medarbejderpar fra sygeplejefaglige enheder	Et leder-medarbejderpar fra sundhedsplejen
Fysioterapeuter	Tre leder-medarbejderpar fra træningsfaglige enheder	Et leder-medarbejderpar fra en rehabiliteringsenhed
SOSU-assistenter	Fire leder-medarbejderpar fra plejecentre	

Note: Af hensyn til interviewpersonernes anonymitet fremgår det ikke i analysen, om citater kommer fra interviewpersoner fra sundheds- eller omsorgsdelene. Det angives blot, hvilken faggruppe medarbejderne er en del af, og hvilke faggrupper en given leders medarbejdere især består af.

vante begreber fra den åbne kodning i supplement til de teoretiserede begreber (se appendiks for eksempler). Yderligere tre interviews blev kodet med denne liste, inden de samme to forfattere kondenserede en endelig slutkodeliste og kodede samtlige interviews med denne. Vi definerede koderne nøjsomt (se præ- og slutkodeliste i appendiks) og sammenholdt løbende kodearbejdet med henblik på at kalibrere kodningen og sikre konsistens (se appendiks for eksempler). På baggrund af arbejdsdisplays (queries) genereret i Nvivo har vi systematisk kondenseret det empiriske materiale tematisk i forhold til ledelseshandlinger inden for de fire R'er og målsætninger i enhederne – og herunder relationen mellem R'erne og forsøget på at sikre fortsat målopnåelse.

Analyse

Analysen er struktureret i fem dele, hvor den første giver et overblik over enhedernes målsætninger, hvorefter de øvrige fire svarer til hver type ledelseshandlinger, der blev gennemgået i teoriafsnittet. For de interviewede medarbejdere angiver vi deres faggruppe, mens vi for lederne angiver, hvilken faggruppe de (især) er ledere for. Nummerering for hhv. sygeplejersker, fysioterapeuter og SOSU-assistenter tydeliggør koblingen mellem ledere og medarbejdere (SOSU-leder1 er fx leder for SOSU1).

De undersøgte enheders målsætninger

Som nævnt handler organisatorisk resiliens om at “komme igen” og fortsat nå sine målsætninger, når man står over for drastiske forandringer. Forståelse af ledernes handlinger rettet mod at opnå organisatorisk resiliens kræver derfor viden om målsætningerne i Randers Kommune. Jf. teoriafsnittet er der ofte

flere målsætninger og flere interesser bag målsætningerne i offentlige organisationer, hvilket kommer til udtryk i kommunens politisk formulerede målsætninger samt i udsagnene fra ledere og medarbejdere.

Visionen på sundheds- og omsorgsområdet i Randers Kommune er at bidrage til størst mulig værdi for borgerne i borgernes egen forståelse af, hvad værdi er. Byrådet har omsat dette til målsætninger om, at borgerne skal have fysisk og mental sundhed, livskvalitet, selvbestemmelse, god mad og ernæring samt en værdig død (Randers Kommune, 2018a og b). Denne forståelse af, hvad der er mest ønskværdigt, går igen i lederes og medarbejderes udsagn. En leder siger eksempelvis, ”Man skal understøtte borgeren i at mestre et liv. Det er vores øverste bjælke” (fysioterapeutleder2). Såvel medarbejdere og ledere som politikere har også fokus på de pårørende, der er indirekte brugere af forvaltningens opgaveløsning, og på vigtigheden af samarbejde med pårørende i form af inddragelse, støtte og anerkendelse.

Det andet vigtige element i målsætningerne er faglig kvalitet. Det er en officiel målsætning, at omsorgsområdets service er kendetegnet ved høj faglighed, og mange af interviewpersonerne nævner også tværfaglighed og sammenhæng i plejen. En medarbejder (fysioterapeut2) siger fx, at faglig kvalitet handler om dels at have sin egen faglighed på plads, dels at kende grænserne for sin egen faglighed. En anden understreger gevinsterne ved at være flere faggrupper:

Jeg ser måske mere på sygeplejedelen som assistent. En pædagog vil måske se mere på aktivitetsdelen. Men det er jo igen de her fagbriller, vi kommer med. Når vi samler det til et stort hele, bliver vi styrket i, at vi gør det bedste, vi kan (SOSU3).

Forståelsen af, hvad faglig kvalitet betyder, varierer mellem faggrupperne. Nogle fokuserer snævert på evidens og faglig viden. Fysioterapeutleder1 siger fx, at faglig kvalitet handler om at bruge ”de redskaber og metoder, der er evidens for”, mens en af sygeplejerskerne forstår begrebet som knyttet til at være opdateret på den nyeste viden og de igangværende forskningsprojekter (sygeplejerske1). Andre har mere procesorienterede forståelser af faglig kvalitet. En af lederne ser fx faglig kvalitet som, at medarbejderne ”udviser faglig refleksion over egen praksis, at de søger sparring, og at de trækker på det netværk, vi har” (fysioterapeutleder3).

Den tredje type målsætning er procesrettet. Det gælder fx kommunens kvalitetsstandarder for genoptræning og vedligeholdende træning (Randers Kommune, 2020). Flere af interviewpersonerne refererer til disse standarder, og 15 af de 24 interviewpersoner nævner uopfordret dokumentationskrav. Selv inden

for samme faggruppe er det forskelligt, i hvor høj grad interviewpersonerne har ejerskab til, at god dokumentation er et succeskriterium. En af SOSU-assistenterne råder fx en ny potentiel medarbejder til at sørge for, at hendes ”dokumentation er god, så alle vagtlag ved præcis, hvad de skal” (SOSU1), og karakteriserer dokumentation som et meget vigtigt redskab. En anden SOSU-assistent ser dokumentation som tidskrævende og (nogle gange) unødvendigt, hvilket eksempelvis kommer til udtryk, når hun siger, ”der er mange ting, der skal dokumenteres, som man godt kan tænke er unødvendigt (SOSU4)”

Sammenfattende skal ledere og medarbejdere – både i egen og kommunens forståelse – lykkes med hhv. værdiskabelse på borgernes egne præmisser, en høj faglig kvalitet dels forstået ud fra faggruppen, dels overlappende med borger- og pårørendeperspektivet samt en række proceskriterier for vellykket service, fx dokumentationskrav og servicestandarder. Da coronapandemien drastisk ændrede vilkårene for opgaveløsningen, skulle lederne altså understøtte, at enhederne komigen i forhold til at kunne realisere disse målsætninger.

Rammesætning

Coronapandemien forandrede betingelserne for de undersøgte enheder i den forstand, at overholdelse af de generelle retningslinjer for afstand og afspritning gjaldt for alle. Selvom de specifikke ændringer var forskellige – fx i form af aflysning af holdtræning for fysioterapeuterne versus besøgsbegrænsninger og omfattende brug af værnemidler for plejecentrene – betød coronakrisen en drastisk forandring for alle. I forlængelse heraf giver alle lederne udtryk for, at rammesætning var en vigtig ledelsesmæssig opgave, og at coronaretningslinjerne udgjorde den vigtigste ydre ramme. Nedenfor belyser vi, hvordan lederne balancerede mellem ledercentrisme og selvorganisering, samt hvordan de kommunikerede om rammerne med henblik på fortsat at realisere kommunens målsætninger.

Ledercentrisme og selvorganisering: Medarbejderne havde i udgangspunktet et stort råderum i deres opgaveløsning på tværs af enhederne. Det afspejler sig i medarbejderudsagn som dette: ”Min leder har meget stor tillid til, at vi gør mange ting selv” (SOSU1)). Modsat beretter medarbejdere og ledere også om, at lederne tog mange beslutninger og opgaver i krisehåndteringen på sig. En af lederne fortæller eksempelvis, ”min telefon stod ikke stille fra 06:30 til midnat” (sygeplejeleder3). Lederne stod dog ikke alene i beslutningstagningen og rammesætningen. Flere har fx nedsat en taskforce. I disse grupper har lederne samlet medarbejderrepræsentanter, teamkoordinatorer, centersygeplejersker og andre nøglepersoner. Formålet har eksempelvis været at ”lave en kriseplan” i forhold til at sikre værnemidler (fysioterapeutleder2). Taskforcegrupperne har

også været et redskab til at få klarlagt retningslinjerne i de enkelte enheder på baggrund af restriktioner og instrukser fra sundhedsstyrelsen og centralt fra kommunens forvaltning. Dette har været en nødvendighed for at lykkes med fortsat målopnåelse.

Kommunikation om rammerne: Når lederne – nogle gange assisteret af taskeforcedmedlemmer og/eller personer med centrale nøgelfunktioner – har kommunikeret om rammerne, har det primært været til medarbejderne, og det har i høj grad vedrørt de restriktioner og retningslinjer, som lederne modtog fra Sundhedsstyrelsen og den kommunale forvaltning. Det mest udbredte medie for kommunikation om rammerne er e-mails. På tværs af alle enheder brugte lederne e-mails til at sende nyhedsbrev ud med opdateringer på retningslinjerne. En af sygeplejelederne understregede eksempelvis over for sine medarbejdere, hvad hun så som det vigtige i nye instrukser, så medarbejderne ikke behøvede at læse de fulde instrukser igennem. Som hendes medarbejder beskriver, har lederen hjulpet med at tolke, ”hvad betyder det så lige for os?” (sygeplejerske2), og på den måde klargjort, hvordan medarbejderne skulle efterleve diverse retningslinjer. I tillæg til mails har lederne brugt telefonerne for at gøre sig tilgængelige for medarbejderne. Herunder har lederne fx talt med medarbejdere, der har haft udfordringer under coronaforandringerne, og kommunikeret om instrukserne på tværs af vagthold. En af sygeplejelederne fortæller:

Jeg ringede ind til dem, når der startede et nyt vagthold, og fik tjekket op på: ”Har I styr på instrukserne, og hvad der er kommet af nyt, siden I har været her sidst?” Sådan at de ikke skulle finde rundt i en jungle af informationer selv. Jeg var den, der kunne formidle det vigtigste til dem (sygeplejeleder3).

Dette eksemplificerer, hvordan lederne har forsøgt at bidrage til overholdelsen af især de procesrettede målsætninger ved at sætte og kommunikere om rammerne. Flere ledere har også inddraget andre typer medier i kommunikationen om rammerne. En leder håndterede medarbejdernes manglende adgang til arbejdsmails ved at oprette en Facebookside, hvor lederen og medarbejderne kunne kommunikere (fysioterapeutleder2). En anden tog initiativ til, at medarbejderne fik smartphones, så de kunne tilgå appen MyMedCards (fysioterapeutleder3). Meget af kommunikationen om rammerne foregik også fysisk. Sygeplejeleder2 fortæller fx, at de brugte fagmøderne til at drøfte, hvad retningslinjerne betyder for dem i hverdagen, ligesom en plejecenterleder klarlagde rammerne på daglige morgenmøder. Som hun siger: ”Det er ikke nok at sende et brev ud. Man er også nødt til at snakke om, hvad der står i det informationsbrev” (SOSUleder2). Dette citat understreger, hvor vigtig lederne har oplevet,

rammesætning og kommunikation er i en tid med drastiske forandringer, hvor rammevilkårene for opgaveløsningen er blevet ændret.

Refleksionsfacilitering

Når ledere refleksionsfaciliterer med henblik på at sikre den organisatoriske resiliens, skaber de anledning til, at individer udveksler og sammenkobler oplevede udfordringer og løsningsmuligheder. Interviewene afspejler, at lederne i varierende grad og på forskellige måder har skabt sådanne anledninger. Sygeplejerske1 fortæller fx, at diverse møder er blevet brugt til at arbejde med løsningsforslag på problemer, som medarbejderne ser som svære og ikke kan løse – og på at følge op på det. Derimod svarer fysioterapeutleder3, ”det har jeg ikke gjort”, på spørgsmålet om, hvordan hun har skabt et rum for fælles refleksion. En anden fysioterapeutleder omtaler vanskelighederne ved skabe rum for refleksion: ”Vi lavede selvfølgelig en del Skype-møder, men det var nok lidt topstyret – eller meget” (fysioterapeutleder2). Nedenfor beskriver vi hhv. den lederfaciliterede og den ikkelederfaciliterede refleksion, som ledere og medarbejdere har oplevet som relevante i forsøget på at ”komme igen” og realisere målsætningerne i coronatiden.

Lederfaciliteret refleksion: Nogle af lederne har arrangeret anledninger til refleksionsfacilitering og taget aktiv del i selve faciliteringen eksempelvis på de tidligere nævnte taskforcemøder. En plejecenterleder fastholdt under coronakrisen de etablerede faglige møder og brugte dem til at efterspørge medarbejdernes idéer til, hvordan de kan løse forskellige situationer og på den måde koble udfordringer til løsninger og fx fastholde den faglige kvalitet i opgaveløsningen. Især morgenmøderne blev brugt til at skabe et hurtigt fælles overblik og koordinere medarbejderindsatser. Det billede går igen hos hendes medarbejder, som beskriver, at et typisk morgenmøde foregik ved, at de skabte sig et overblik over, hvad der var sket i det foregående døgn, og koordinerede, ”hvem der tager sig af hvad” (SOSU1).

I nogle tilfælde har lederne distribueret gennemførelsen af selve refleksionen til nøglemedarbejdere. SOSU1 fortæller fx, at centersygeplejerskerne spillede en central rolle, fordi de har ansvaret for at vejlede omkring instruktørs betydning for opgaveløsningen. På den måde blev morgenmøderne i denne enhed brugt til at forsøge at fastholde den faglige kvalitet og sikre overholdelsen af proceskrav – herunder nye proceskrav, som coronakrisen førte med sig. Andre steder gjorde lederne en indsats for at skabe fora for fælles refleksion, men uden selv at deltage i dem. En af sygeplejerskerne fortæller, at lederen har arrangeret, at medarbejderne selvstændigt kunne mødes online en gang om ugen og sparre om opgaveløsningen og ”situationer, som kan være svære at løse” (sygeplejerske1). På tværs

af en række af de organisatoriske enheder har lederne således organiseret og/eller faciliteret refleksion med henblik på at ”komme igen”.

Ikkelederfaciliteret refleksion: Selvom lederne ikke i alle enhederne spillede en aktiv rolle i at refleksionsfacilitere med henblik på at sikre den organisatoriske resiliens, beskriver nogle af medarbejderne, at refleksionen har fundet sted. Én af de fysioterapeuter, der ikke oplevede, deres leder faciliterede ret meget refleksion, beretter eksempelvis, at terapeuterne i høj grad udvekslede erfaringer og idéer til at håndtere forandringerne med deres kolleger:

Fysioterapeuter imellem har vi sparret meget omkring, hvad vi synes der fungerede. I lockdownperioden havde jeg især én kollega, som jeg ringede meget sammen med. ”Har du en god idé til en øvelse eller et eller andet, som man kan instruere over telefonen?” For godt nok havde vi videokonsultation tilgængeligt, men hvor mange borgere på 90 år kan finde ud af bruge det? (fysioterapeut2).

Samme fysioterapeut fortæller også, at de bruger frokostpauserne til fælles refleksion, efter de er kommet tilbage på deres fysiske arbejdsplads. Selv medarbejdere, der ikke oplevede, at deres leder tog aktiv rolle i refleksionsfaciliteringen, giver altså udtryk for, at den fælles refleksion kan være afgørende for fortsat at lykkes med opgaveløsningen under de drastiske forandringer. I fællesskab forsøger de at lykkes med at fastholde den faglige kvalitet i opgaveløsningen, selvom det nu er i en ny form. Refleksionen bliver dog mindre systematisk (i forhold til at koble udfordringer og løsninger samt i forhold til at inddrage alle), når lederen ikke som minimum initierer den.

Relationsunderstøttelse

Lederne og medarbejderne beskriver på tværs af interviewene, at de har oplevet en række forandringer, som har udfordret både arbejdsfællesskabet og relationen til borgerne og de pårørende. De har ikke kunnet afholde møder og ses fysisk, som de plejede, og nogle af faggrupperne har været hjemsendt. Det gælder fx terapeuterne, mens assistenterne har skullet komme fysisk på arbejde. Det har skabt en følelse af ulighed. Samtidig betød en reorganisering af træningsområdet i foråret 2020, at mange fik nye medarbejder- og kollega-grupper sideløbende med pandemien. Endelig har nogle af plejecentrene oplevet, at dokumentaren ”Plejhjemmene bag facaden” har stillet ekstra krav til relationsarbejdet til de pårørende. Nedenfor beskriver vi først, hvordan lederne har arbejdet med at understøtte arbejdsfællesskaberne, og derefter kommer vi ind på deres tiltag rettet mod borgerne med det fælles formål at sikre fortsat målopfyldelse.

Understøttelse af arbejdsfællesskabet: Når vi kigger på, hvordan lederne har forsøgt at understøtte arbejdsfællesskabet, er det iøjnefaldende, at medarbejderne i nogle enheder ikke har oplevet, at lederen aktivt har gjort noget. Et par af SOSU-assistenterne påpeger, at lederne har aflyst de sædvanlige møder givet coronaomstændighederne. En sygeplejeleder fortæller, at hun generelt gør rigtig meget for arbejdsfællesskabet, men at hun ikke har gjort noget særligt under coronapandemien. Hendes medarbejder bekræfter dette med et udsagn om, at "det er ikke sådan, at hun har sagt, 'nu er det tid til, at vi skal mødes'. Det er der ikke noget af". Medarbejderen opsøgte dog selv andre medarbejdere med samme funktion og oplevede at få meget ud af dette. Igen viser der sig altså en tendens til, at selvom medarbejderne ikke nødvendigvis oplever, at deres leder gør brug af R'erne i typologien, så giver de udtryk for vigtigheden af fx refleksion og relationer for at lykkes i arbejdet.

Der er dog også ledere, der har gjort en aktiv indsats for at understøtte arbejdsfællesskabet. Ledere med medarbejdere, der ikke har været til stede på arbejdspladsen, har især arbejdet med at skabe virtuelle rum for møder og samtaler. Det kan med en af ledernes formulering være "gødning til dagligdagen" (fysioterapeutleder1) og på den måde bidrage til opgaveløsningen. Sygeplejeleder1 begrunder "virtuelle kaffepauser" med, at medarbejdere "ikke følte sig alene [...] folk fik lige lov til at sige, hvordan de lige havde det, og hvad der fyldte lige nu". Den interviewede medarbejder fra hendes enhed fortæller i forlængelse heraf om, at lederen har arrangeret fæller pauser på Skype, "så man ikke bare sejler rundt i en halv time derhjemme" (sygeplejerske1). Fysioterapeutleder3 har derudover lavet udendørsarrangementer med is, øl eller sodavand. Efter fusionen har hun også arrangeret en temadag med fokus på godt kollegaskab, hvor en ekstern konsulent faciliterede snakke om, hvordan gode relationer på arbejdspladsen bliver opbygget.

Lederne har generelt forsøgt at gøre sig selv tilgængelige over for medarbejderne og understøtte dem individuelt og kollektivt ved at anerkende deres frustrationer og rose deres indsats. En sygeplejeleder beskriver, at arbejdsfællesskabet "er det, hele mit arbejde går ud på". Det forsøger hun at efterleve ved "at være der og sørge for at være synlig hele tiden", så medarbejderne ved, "at de kan komme til mig med både det ene og det andet" (sygeplejeleder2). Hendes medarbejder bekræfter, at lederen "får os til at føle os som en enhed" (sygeplejerske2). Ligeledes beskriver en leder, at hun "har været til rådighed 24/7" og brugt meget tid på at tale med folk (fysioterapeutleder2). En tredje leder fortæller, at hun har heppet mere på medarbejderne under krisen (SOSUleder2).

Flere af lederne giver udtryk for, at deres forsøg på at understøtte arbejdsfællesskabet ikke blot har været for medarbejdernes skyld, men at det også har

handlet om, at gode relationer mellem medarbejderne kommer borgerne til gode via bedre borgerrettede relationer og bedre opgaveløsning. Fysioterapeut-leder³ argumenterer for, at stærke interne relationer kan gøre medarbejderne trygge i forhold til at ”turde vise deres faglighed”, så medarbejderne kan lære af hinandens behandlingsmetoder. Det underbygger, at ledernes arbejde med at understøtte arbejdsfællesskaberne også retter sig mod at ”komme igen” og fortsat realisere målsætningerne under de forandrede vilkår.

Understøttelse af relationer for direkte og indirekte brugere: I forhold til borgerne har karakteren af forandringen gjort, at virtuelle redskaber har været vigtige i flere af ledernes relationsunderstøttelse. Som en plejecenterleder beskriver det: ”Især under corona fik pårørende mulighed for at mødes med borgerne på ViewCare, og det har vi brugt en del ressourcer på” (SOSUleder1). Et par af lederne har også brugt Facebook til at styrke de pårørendes mulighed for at følge med i, hvordan det går beboerne på plejecentrene. Et sted har lederen – på opfordring fra en medarbejder – oprettet en ny lukket Facebook-gruppe til at dele forskellige aktiviteter med de pårørende (plejecenterleder 4). Et andet sted har lederen givet en eksisterende Facebook-gruppe ”mere fylde” (plejecenterleder 3). Samme leder har også været særligt opmærksom på relationerne til de pårørende som følge af TV2-dokumentaren. Som hun siger, har nedlukningen og dokumentaren til sammen ”gjort, at vi har været nødt til at gøre noget ekstraordinært for at gøre dem trygge”. For hende har det ekstraordinære blandt andet bestået i at afholde aftenarrangementer for de pårørende. At øge tryghed hos direkte og indirekte brugere kan ses som et forsøg på at sikre, at de fortsat oplever, at værdiskabelsen finder sted. Dette illustrerer, hvordan lederne har brugt relationsunderstøttelse til fortsat at realisere visionen om at skabe værdi for borgeren i borgerens af forståelse af, hvad værdi er.

Retningsætning

Hverken ledere eller medarbejdere nævner ret mange tiltag rettet mod at tydeliggøre, hvad succes er for organisationen under de givne vilkår, og hvordan man når derhen. Der er dog flere eksempler på, at lederne har bestræbt sig på at afklare tvivl om retningen ved at give konkrete input til håndteringen af modsatrettede hensyn. Det præsenterer vi først, fordi det er den mest udbredte måde at arbejde ledelsesmæssigt med retningsætning med henblik på at sikre organisatorisk resiliens.

Retningsætning via håndtering af modsatrettede hensyn: Som omtalt i afsnittet om enhedernes målsætninger kan eksistensen af multiple interessenter og målsætninger – særligt under drastisk forandring – føre til modsatrettede hensyn. Alle enhederne har oplevet dette under coronakrisen. Arbejdet for at fremme

forskellige borgeres fysiske og mentale sundhed kan fx kræve svære prioriteringer. ”At have en pårørende, der sidder på en stol en meter fra dig og græder, og man faktisk ikke engang lige må lægge hånden på dem ... Det har været rigtig, rigtig svært”, siger sygeplejerske⁴. Hun eksemplificerer, at ønsket om at udvise omsorg kan lide under hensynet til at undgå coronasmitte.

På spørgsmålet om deres leders indsats for at bygge bro mellem forskellige hensyn svarer flere medarbejdere, at de mangler, at deres leder gør det. Andre ledere balancerer mellem forskellige målsætninger. SOSUleder² prioriterer fx i nedenstående citat mellem hensynene til hhv. en borgers selvbestemmelse og de øvrige beboere samt fagligheden.

En dame kan ikke finde ud af at blive inde i sin lejlighed, hvor hun skal isoleres. Hvad kan man så tillade sig i forhold til de ANDRE beboere? [Skal] vi så sørge for, at alle de ANDRE beboere bliver inde i deres lejligheder, så den her beboer har HELE fællesrummet? [...]. Mit udgangspunkt er, at fagligheden bestemmer det her, og vi skal lade hjertet ligge. For selvfølgelig er det synd, [men vi] skal fagligt kunne stå inde for det (SOSUleder²).

Lederen illustrerer således, hvordan hun understøtter håndteringen af modsatrettede hensyn ved her at kommunikere, at fagligheden må veje tungere end medfølelsen. På den måde sætter hun retning for opgaveløsningen og forsøger at bidrage til den fortsatte målopfyldelse. På spørgsmålet om, hvilken rolle hun har haft i at støtte medarbejderne i denne type tvivlssituationer, svarer sygeplejeleder², at det handler om at snakke det igennem med særlig vægt på, hvad der er evidens for. Hun siger også, at hun sammen med medarbejderne har drøftet balancen i, hvordan de håndterer tvivl i konkrete situationer. Andre ledere lægger det i højere grad ud til medarbejderne:

Det, som jeg selvfølgelig formidler ud, er, at der skal tages en individuel faglig vurdering. [Selvom] det står i retningslinjerne, at vi skal bruge mundbind: Hvis en beboer ikke kan se mimikken i, hvad der foregår, og dermed ikke forstår, hvad der skal ske. Så kan vi fagligt godt forsvare, at det er visir, vi bruger. Så på den måde har de jo deres eget råderum i at tage en faglig vurdering (SOSUleder³).

Selvom denne leder ikke træffer den konkrete vurdering, signalerer hun, hvilke hensyn der skal veje tungest i tvivlssituationer. På den måde forsøger hun at fastholde den faglige kvalitet. Sammenfattende varierer det, hvordan lederne har forsøgt at understøtte håndtering af modsatrettede hensyn. De har dog stort

set alle bestræbt sig på at gøre det i deres forsøg på at sikre målopfyldelsen under de forandrede vilkår.

Retningssætning via eksplicit tydeliggørelse af målsætningerne givet vilkårene: Selvom medarbejdere og ledere ikke i så høj grad beskriver, at lederne har sat retning via eksplicit tydeliggørelse af målsætningerne, giver flere udtryk for vigtigheden af denne type ledelsesadfærd. En af lederne siger, at fordi hendes "organisation er et andet sted, så bliver jeg nødt til at sætte fokus [...] på relationerne og retningen og vores interne roller og rammerne" (fysioterapeutleder3). En anden udtaler:

Når [...] det er så stor en forandring, der sker, så har [medarbejderne] simpelthen brug for, at der er nogen, der italesætter det ... nogen der tør at stå op på ølkassen og fortælle: "Prøv lige at høre her, det er sådan og sådan, det ser ud lige nu, og det er sådan og sådan, vi gør" (sygeplejeleder4).

Her beskriver sygeplejelederen, hvordan en drastisk forandring giver et behov for retningssætning. Og der er da også enkelte ledere, der forsøger at sætte retning ved at ekspliciterer målsætningerne. Fysioterapeutleder1 tydeliggør eksempelvis målsætninger ved at have talt særligt meget om, hvordan de kan give en "professionel og helhedsorienteret indsats, så borgeren kan mestre sit eget liv", fordi "vilkårene jo lige pludselig blev så forandret". Fysioterapeutleder1 sætter rammen og giver medarbejderne råderum, men pointerer vigtigheden af målsætningen som retningsgivende, når hun beskriver, at hun "kridter banen op, og så er det medarbejderen, der får lov at spille bolden, altså vi er bare enige om, hvad målet er". Lederen beskriver således også, hvordan hun kombinerer retningssætning med rammesætning i sin tydeliggørelse af målsætningerne.

Det ligger i forlængelse af pointen om, at når lederne har brugt retningssætning til at fremme organisatorisk resiliens, så er det typisk sket indirekte ved at give konkret input til håndteringen af modsatrettede hensyn snarere end ved en mere "abstrakt" retningssætning via vision eller målsætninger.

Diskussion og konklusion

I dette afsnit vender vi tilbage til begrebsliggørelsen af ledeshandlinger rettet mod at fremme organisatorisk resiliens. Vi adresserer, hvordan analysen af de handlinger, lederne i Randers Kommune har iværksat for at sikre resiliens med afsæt i typologien med de fire R'er, kan bidrage til vores generelle forskningsmæssige viden om ledelse og organisatorisk resiliens. Det lægger op til et afsnit om de praktiske implikationer.

Overordnet peger analysen på, at de fire typer ledelseshandlinger alle er empirisk relevante i den forstand, at lederne faktisk bruger dem om end i varierende omfang og på forskellig vis. Det oplever medarbejderne også, at lederne gør. Med andre ord har denne trykprøvning af typologien vist, at det giver ledelsesmæssig og forskningsmæssig mening at rette blikket mod de fire R'er, når offentlige organisationer oplever drastisk forandring. Samtidig indikerer analysen også måder, hvorpå vi kan supplere vores beskrivelse og begrebsliggørelse af de fire typer ledelseshandlinger og evt. integrere dem med den eksisterende forskning i offentlig ledelse.

I forhold til rammesætning befinder ledernes handlinger på forskellig vis sig på spektrummet mellem ledercentrisme og selvorganisering. Mange ledere tager flere opgaver på sig og forsøger at øge deres tilgængelighed i forhold til medarbejderne og etablerer nye rammer og kommunikerer disse til både medarbejdere og borgerne. De bruger alle e-mails, men de fleste bruger også mere righoldige medier for at lykkes med kommunikationen.

Analysen af refleksionsfacilitering viser relevansen af at skabe anledninger til at få fælles overblik over udfordringer og prioritere, hvad der er vigtigt at koordinere. Fravalg af lederfaciliteret refleksion betyder ikke nødvendigvis fravær af refleksion, fordi medarbejderne også kan facilitere denne. Dertil kommer, at lederfaciliteret refleksion ikke nødvendigvis fordrer lederdeltagelse i selve refleksionen, idet denne ledelseshandling kan distribueres. Som vi kommer ind på nedenfor, er afstemthed vigtig i denne form for distribueret ledelse.

Analysen indikerer også, at lederne ser relationsunderstøttelse som en central ledelseshandling under drastiske forandringer. Alle lederne er opmærksomme på vigtigheden af relationer i denne situation, og nogle af dem er meget aktive i forhold til at skabe og vedligeholde relationerne både mellem medarbejderne og til forskellige typer borgere. Andre ledere er mere passive, og deres medarbejdere tager typisk selv initiativ til relationsunderstøttelse. Det kan i nogen grad udøves af medarbejderne, hvis den formelle leder ikke handler. De savner det dog, hvis deres leder ikke udøver det.

Under de drastiske forandringer satte de undersøgte ledere typisk retning ved at tage udgangspunkt i konkrete situationer med modsatrettede målsætninger. Den retningssættende ledelsesadfærd kommer dermed meget tæt på opgaveløsningen, hvilket medarbejderne også efterspørger. Barasa, Mbau og Gilson (2018) argumenterer for, at en klar vision kan fremme handlekraft hos medarbejderne ved drastiske forandringer, men blandt de undersøgte ledere og medarbejdere fungerer visionen (og de deraf afledte målsætninger) snarere som et bagtæppe for ledernes mere konkrete retningssætning i specifikke situationer. Det kan være et udtryk for, at der er forskel på retningssætning alt efter det le-

delsesniveau, lederen befinder sig på. Vi undersøgte ledere af medarbejdere. Det kunne være interessant at undersøge, om ledere af ledere i højere grad bruger en retningssætning, der er mere visionær og koblet til politiske målsætninger frem for relateret til konkret opgaveløsning – med andre ord om de udøver mere transformationsledelse (Andersen et al., 2017).

Det er værd at bemærke, at flere af de udøvede handlinger identificeret inden for de fire R'er har overlap med etablerede ledelsesbegreber i litteraturen om offentlig ledelse. Anerkendende ledelse (også kaldet verbal transaktionsledelse i Andersen et al., 2017) kan fx genfindes i ledernes bestræbelser på at understøtte medarbejderne individuelt og kollektivt ved at anerkende deres frustrationer og rose deres indsats (jf. afsnittet om relationsunderstøttelse). De fire typer ledelseshandlinger rettet mod resiliens spiller også i høj grad sammen med den faglige ledelse, som har til formål at facilitere en fælles forståelse af faglig kvalitet i en organisatorisk enhed og indfri denne i opgaveløsningen (Lund, 2021). En ret stor del af den faglige ledelse er distribueret, hvilket vi også ser i analysen af især rammesætning og refleksionsfacilitering. Distribueret ledelse er netop, når ”flere personer (ledere og medarbejdere) deles om at udøve ledelse ved sammen at bidrage til ledelsesmæssige handlinger” (Kjeldsen et al., 2020: 22). Her er afstemthed vigtig for både leder- og medarbejderinitieret distribueret ledelse. Afstemthed er udtryk for, at ”der på forhånd er skabt enighed om målsætninger, rammer og handlerummet for den distribuerede ledelse” (Kjeldsen et al., 2020: 34). Det kræver en tydelig retningssætning.

Det fører os tilbage til sammenhængen mellem typologiens fire typer ledelseshandlinger. Vi har nævnt en del eksempler på, at én type handling lader til at fremme muligheden for en anden type handling. Hvis lederen eksempelvis sætter rammer og giver medarbejderne mere råderum over, hvordan de varetager den konkrete opgaveløsning, så kan en klar retningssætning være hjælpsom for medarbejderne, når de holder deres beslutninger op imod målsætningerne i tvivlsituationer. Tilsvarende er det mere oplagt at distribuere refleksionsfacilitering, hvis der allerede er etableret en klar retning. Selvom hovedformålet med refleksionsfacilitering er at skabe fælles overblik og prioriteringer, kan det også virke relationsunderstøttende. Vi finder flere eksempler på, at de fire typer ledelseshandlinger bliver brugt samtidig og ofte i sammenhæng. Som nævnt siger en af lederne fx, at forandringer nødvendiggør, at hun sætter fokus på relationer, retning, roller og rammer. Det er dog ikke muligt at sige, at nogle af ledelseshandlingerne kommer forud for andre eller er hinandens forudsætninger.

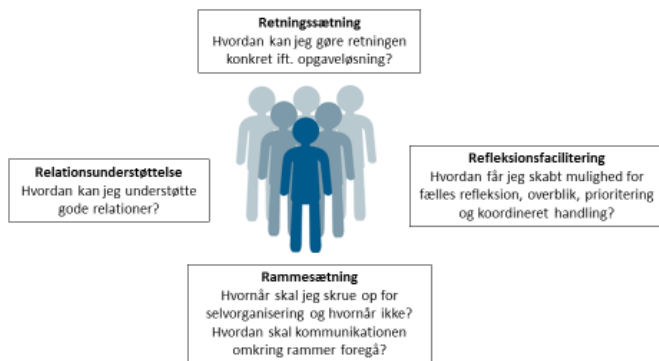
Svaret på artiklens forskningsspørgsmål – hvad offentlige ledere gør for at sikre organisatorisk resiliens under drastiske forandringer – er således, at lederne udøver fire typer ledelseshandlinger i form af rammesætning, refleksionsfacili-

tering, relationsunderstøttelse og retningssætning. Både ledere og medarbejdere oplever, at lederne udfører disse handlinger med intention om at sikre fortsat målopfyldelse under drastiske forandringer. Det kan ikke udelukkes, at lederne udøver andre ledelseshandlinger med denne intention, uden at vores begrebsapparat har indfanget det. Alle interviewpersonerne har dog haft mulighed for at supplere med flere handlinger, og vi har i den åbne kodning forsøgt at holde øje med andre vigtige tendenser. At stort set alle lederne forsøger at sætte rammer, facilitere refleksion, understøtte relationer og sætte retning betyder dog ikke, at de handler ens. Inden for de fire R'er varierer den konkrete udøvelse. Nogle ledere lægger fx mere op til selvorganisering, mens andre øger ledercentrismen. Nogle deltager selv i refleksionen, andre gør ikke. Analysen viser samlet set, at ledelse spiller en central rolle, når organisationer oplever drastiske forandringer. Det betyder ikke, at ledelse ikke er vigtig, når organisationen ikke er under drastiske forandringer, eller at ledelseshandlingerne for at sikre organisationens fortsatte målopfyldelse er radikalt anderledes under drastisk forandring. Men analysen indikerer, at de "kendte" ledelseshandlinger, fx retningssætning, får en anden og mere konkret og opgavenær karakter i konteksten af drastisk forandring.

Selvom sundheds- og omsorgsenheder i Randers Kommune er særligt relevante i forhold til at forstå ledelseshandlinger rettet mod organisatorisk resiliens under drastisk forandring, kan ledelseshandlingerne se anderledes ud i andre dele af sygehus- og sundhedssektoren, i andre kommuner og regionale og statslige organisationer. Selv andre steder i Randers Kommune kan forholdene være anderledes, og det er vigtigt at understrege, at vi kun har undersøgt ledere af medarbejdere (ikke ledere af andre ledere). De 24 interviews har dog så mange fællestræk (også på tværs af hhv. omsorgs- og sundhedsenhederne), at vi håber, at analyserne er bredt anvendelige. Den offentlige kontekst ses tydeligt i interviewene – fx i form af mange forskellige interessenter og målsætninger – og bidraget er dermed især rettet mod en bedre forståelse af, hvordan de formelle ledere i *offentlige* organisationer reagerer under drastiske forandringer.

Selvom resilienslitteraturen finder lighedspunkter mellem kriser og hverdag (Barasa, Mbau og Gilson, 2018), skal man være varsom med at overføre resultaterne til forandringssituationer, der ikke kan karakteriseres som drastiske. Vi håber, at fremtidig forskning vil afdække denne dimension af offentlige lederes arbejde for at realisere deres organisationers målsætninger i hverdagsforandringer. Det er nemlig meget plausibelt, at intentionen om at fremme organisatorisk resiliens ikke er forbeholdt situationer med drastisk forandring.

Figur 2: Lederrefleksioner ud fra typologien for ledelseshandlinger rettet mod organisatorisk resiliens



Implikationer for praksis

Erfaringerne fra Randers Kommune tyder på, at offentlige ledere kan arbejde med organisatorisk resiliens under drastiske forandringer ved at gribe til de fire ledelsesmæssige handlinger, som er illustreret i figur 1 og 2. Selvom egentlige anbefalinger til offentlige ledere kræver et andet forskningsdesign end i vores undersøgelse, så kan typologien med de fire R'er forhåbentlig inspirere andre offentlige ledere. Dette afsnit kommer med forslag til, *hvordan* ledere kan arbejde med de fire R'er og foreslår en række spørgsmål til videre refleksion (i figur 2).

Ledere kan arbejde med *rammesætning* ved at tage stilling til, hvornår de skal ændre på hhv. selvorganiseringen og ledercentrismen. Det behøver ikke at være et enten-eller, da ledere på nogle områder kan tage beslutningerne helt selv (ledercentrisme) og samtidig lægge andre forhold ud til øget selvorganisering. De kan fx beslutte og kommunikere de overordnede rammer (kridte fodboldbanen op og sikre, at holdet kender spillereglerne), mens medarbejderne får råderum i forhold til den konkrete opgaveløsning. Medarbejderne kan evt. ved faciliteret refleksion træffe beslutninger i forhold til opgaveløsning. I den forbindelse kan det være vigtigt, at medarbejderne kender retningen. I forhold til ledelseskommunikation om rammerne kan ledere lade sig inspirere af Randers-lederne og være opmærksomme på valget af medier og målgrupper. Det kan handle om at vælge righoldige medier (hvor man fx kan kommunikere begge veje) ved kompleks information og være opmærksom på, at borgerne også kan være målgruppe for rammesættende kommunikation.

I forhold til *refleksionsfacilitering* er der i Randers Kommune eksempler på, at lederne skaber anledninger til refleksion på forskellig vis. Lederne skal ikke

nødvendigvis selv deltage i selve refleksionen, men kan distribuere dette til andre. Et konkret eksempel på en metode til refleksionsfacilitering kan være organiseringen af en huddle i form af et kort fysisk eller virtuelt møde med relevante personer. En huddle vil typisk have tre korte faser, hvor man hhv. danner et fælles overblik over situationen, prioriterer de vigtigste handlinger og koordinerer disse handlinger. Granhof Juhl og Hvilsted (2018) anbefaler, at varigheden er så kort som muligt. De nævner 5-20 minutter.

Lederes arbejde med *relationsunderstøttelse* muliggør, at medarbejderne hjælper hinanden, når det er svært. Det handler blandt andet om at dele de følelsesmæssige reaktioner. Erfaringerne fra de interviewede ledere og medarbejdere indikerer, at gode relationer ikke bare kommer af sig selv under drastiske forandringer. Relationsundersøttelse kan fx handle om at skabe gode fysiske rammer for samvær samt at arbejde med, hvordan mødestrukturer og afholdelse af pauser kan styrke relationerne.

I forhold til *retningssætning* så benytter de undersøgte ledere sig mest af at afklare tvivl om retningen ved at give input til håndtering af modsatrettede hensyn. Det kan inspirere til en retningssætning, der er konkret og sker i relation til medarbejdernes opgaveløsning. Det behøver dog ikke at udelukke en egentlig visionsledelse, hvor selve billedet af den ønskværdige fremtid bliver et værktøj i lederens retningssætning.

Generelt skal begrebsliggørelsen af de ledelsesmæssige handlinger rettet mod organisatorisk resiliens ses i sammenhæng med offentlige lederes eksisterende værktøjskasse. I denne ligger der fx også transformationsledelse og distribueret ledelse. En vigtig implikation af artiklen kan således være, at ledelsesmæssigt arbejde for organisatorisk resiliens forstærker behovet for kendte ledelsesmæssige handlinger. Nogle af disse handlinger lader også til at få et mere konkret udtryk, hvor den abstrakte vision træder i baggrunden i forhold til mere konkrete ledelsesmæssige input til at håndtere modsatrettede hensyn.

Supplerende materiale

Supplerende materiale til artiklen findes [her](#).

Note

1. Vi skylder Randers Kommune generelt og i særdeleshed de medvirkende ledere og medarbejdere fra Forvaltningen for Sundhed, Kultur og Omsorg en stor tak for deres deltagelse. Det har været meget inspirerende at tale med både ledere og medarbejdere i denne særlige tid, og vi er utroligt taknemmelige for, at de har villet bidrage trods en travl hverdag med meget vigtige opgaver. Derudover vil vi gerne

sige tak til vores to anonyme reviewere for rigtig mange konstruktive kommentarer, og det samme gælder temaredeaktørerne Poul Aaes Nielsen og Lars Dahl Pedersen samt de andre forfattere i temanummeret.

Litteratur

- Andersen, Lotte Bøgh, Andreas Boesen og Lene Holm Pedersen (2016). Performance in public organizations: Clarifying the conceptual space. *Public Administration Review* 76 (6): 852-862.
- Andersen, Lotte Bøgh, Anne Bøllingtoft, Tine Louise Mundbjerg Eriksen, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen, Ulrich Thy Jensen, Louise Ladegaard, Jacob Ladenburg, Poul Nielsen, Heidi Houlberg Salomonsen, Niels Westergård-Nielsen og Allan Würtz (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Barasa, Edwine, Rahab Mbau og Lucy Gilson (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management* 7 (6): 491-503.
- Benoit, William L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration*. Albany: State University of New York Press.
- Coombs, Timothy (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review* 10: 163-176.
- Coombs, Timothy (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks: SAGE
- Frandsen, Finn, Winni Johansen og Heidi Houlberg Salomonsen (2016). Responding to institutional complexity: Reputation and crisis management in Danish municipalities. *Scandinavian Journal of Public Administration* 20 (2): 7-38.
- Gomes, José Orlando, Marcos R.S. Borges, Gilbert J. Huber og Paulo Victor R. Carvalho (2014). Analysis of the resilience of team performance during a nuclear emergency response exercise. *Applied Ergonomics* 45 (3): 780-788.
- Granhof Juhl, Andreas og Line Hvilsted (2018). *Den resiliente organisation*. Risskov: Forlaget Granhof & Juhl.
- Harrits, Gitte sommer, Carsten Strømbæk Pedersen og Bente Halkier (2012). Indsamling af interviewdata, pp. 144-172 i Lotte Bøgh Andersen, Kasper Møller Hansen og Robert Klemmensen (red.), *Metoder i statskundskab*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hartmann, Silja, Matthias Weiss, Alexander Newman og Marin Hoegl (2019). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology* 69 (3): 913-959.

- Jacobsen, Christian Bøtcher og Lotte Bøgh Andersen (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review* 75 (6): 829-841.
- Kjeldsen, Anne Mette, Christian Nyvang, Thomas Faurholt Jønsson og Lotte Bøgh Andersen (2020). *Distribueret ledelse i den offentlige sektor*. København: Djøf Forlag.
- Kristiansen, Mads Bøge (2019). Den danske offentlige forvaltning i forandring. *Økonomi og Politik* 92 (2): 5-13.
- Laloux, Frederic (2014). *Fremtidens organisation. Fra ledelse til selvledelse – fra organisation til organisme*. Forlaget I AM.
- Lewis, Laurie (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Lund, Clara Siboni (2021). Faglig ledelse i offentlige organisationer: Et multilevel studie af relevans og forudsætninger blandt afdelingssygeplejersker og sygeplejersker. *Politica* 53 (4).
- Paavola, Sami (2004). Abduction as a logic and methodology of discovery: The importance of strategies. *Foundations of Science* 9 (3): 267-283.
- Randers Kommune (2018a) *Omsorgs- og værdighedspolitik*. <https://www.randers.dk/media/16175/omsorgspolitik.pdf> (4. december 2020).
- Randers Kommune (2018b) *Sundhedspolitik*. <https://www.randers.dk/media/8409/sundhedspolitik.pdf> (4. december 2020).
- Randers Kommune (2020) *Genoptræning og vedligeholdende træning* <https://www.randers.dk/borger/aeldre/aeldreomraadet/kvalitetsstandarder/> (16. december 2020).
- Stephens, John Paul, Emily Heaphy, Abraham Carmeli, Gretchen M. Spreitzer og Jane E. Dutton (2013). Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science* 49 (1): 13-41.
- Torring, Jacob, Lotte Bøgh Andersen, Carsten Greve og Kurt Klaudi Klausen (2020). *Public governance paradigms*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.