

Kommunal ledelse af beskæftigelsesområdet under covid-19 krisen

- Et casestudie af ledelse på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune

Vejleder: Lena Brogaard

Gruppemedlemmer: Sinem Cetin studie nr. 70082, Ümmü Gülsüm Erman studie nr. 70207

Samlet anslag: 87.186

Indholdsfortegnelse

Executive summary	4
Problemfelt	6
Problemformulering	8
Begrebsafklaring.....	9
Litteraturstudie	9
Opsummering.....	12
Analysedesign	13
Teorinotat	15
<i>Distance ledelsesteori</i>	15
Selvledelse og distance.....	17
<i>Ledelsesstrategier</i>	18
Motivation	18
Transformationsledelse.....	19
Transaktionsledelse	20
Samspil mellem ledelse strategierne	20
Casestudie	21
Metodiske og videnskabsteoretiske overvejelser	22
<i>Videnskabsteoretiske overvejelser</i>	22
<i>Metode</i>	22
Kvalitativt data	23
Interviewguide	24
Dataanalyse.....	26
Dokumentanalyse	26
Analyse	28
<i>Delanalyse 1: Hvilke udfordringer ses i ledelse med distanceledelse i Albertslund kommune?</i>	28
Fysisk distance.....	28
Operational distance	30
Affinitets distance.....	31
Delkonklusion	32
<i>Delanalyse 2: Hvordan anvendes transformationsledelse og transaktionsledelse i Albertslund kommune under covid-19 krisen?</i>	33
Transformationsledelse.....	33
Transaktionsledelse	36
Delkonklusion	37
<i>Delanalyse 3: Hvordan oplever medarbejdere i Albertslund kommune disse ledelsesstrategier?</i>	38
Transformationsledelse.....	38

Transaktionsledelse	40
Delkonklusion	40
Konklusion	41
<i>Covid-19 krisen udfordrer den offentlige sektor.....</i>	<i>42</i>
Formidlingsdel	43
<i>Handlingsorienteret projektforslag.....</i>	<i>43</i>
Litteraturliste	49
Bilag.....	51
<i>Bilag 1: Interview af ledere.....</i>	<i>51</i>
<i>Bilag 2: Interview med medarbejdere</i>	<i>53</i>
<i>Bilag 3: Interview med leder 1.....</i>	<i>55</i>
<i>Bilag 4: Interview med Jobcenterchefen.....</i>	<i>60</i>
<i>Bilag 5: Interview med leder 3.....</i>	<i>64</i>
<i>Bilag 6: Interview med leder 2.....</i>	<i>68</i>
<i>Bilag 7: Interview med medarbejder 1.....</i>	<i>72</i>
<i>Bilag 8: Interview med medarbejder 2.....</i>	<i>78</i>
<i>Bilag 9: Interview med medarbejder 3.....</i>	<i>81</i>
<i>Bilag 10: Interview med medarbejder 4</i>	<i>84</i>
<i>Bilag 11: Beskæftigelsesplanens 3 spor</i>	<i>88</i>

Executive summary

Som følge af covid-19 krisen har regeringen vedtaget forskellige restriktioner og tiltag for at håndtere krisen. Herunder den delvis suspendering af beskæftigelsesindsatsen, og en nedlukning af jobcenteret, hvor de ansatte ikke må møde fysisk op på arbejdspladsen. Det har betydet en ændring i henholdsvis kerneopgaven og rammerne for ledelse, da lederne på beskæftigelsesområdet nu skal lede på afstand gennem distanceledelse. I dette projekt undersøger vi hvordan disse ændringer har påvirket ledelse på beskæftigelsesområdet.

Teori omkring distanceledelse peger på, at der opstår en række udfordringer med distanceledelse, som lederne skal imødekomme for at opnå en effektiv ledelse. Vi undersøger derfor hvordan ledelse på beskæftigelsesområdet påvirkes af distanceledelse.

Derudover undersøger vi hvordan to ledelsesstrategier; transformationsledelse og transaktionsledelse påvirkes af distanceledelse under covid-19-krisen. Disse to ledelsesstrategier er særligt udvalgt, fordi de er litteraturens bedste bud ledelsesstrategier, og derfor også dem der anvendes oftest. De to ledelsesstrategier handler om at motiverer medarbejderne til at arbejde i retningen af organisationens målsætninger. Med transformationsledelse opnås dette gennem værdiskabelse og videreformidling af visioner til medarbejder, og med transaktionsledelse opnås dette gennem anvendelse af straf og belønningsmekanismer. Disse teorier danner dermed udgangspunkt for undersøgelse af ledelse på beskæftigelsesområdet under covid-19 krisen.

For at eksemplificere dette gennemføres et single-casestudie med beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune. Albertslund kommune er valgt, fordi kommunen har en midterplacering på Beskæftigelsesministeriets benchmarking liste, sammenlignet med andre vestegnskommuner der er placeret i bunden af listen.

Undersøgelsen bygger på kvalitative data indhentet fra Albertslund kommune. I den kvalitative undersøgelse deltagere både ledere og medarbejdere fra beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune. Undersøgelsen har et overordnet ledelsesperspektiv, som belyses gennem interview med lederne. For at undersøge, hvordan ledelsen og de anvendte ledelsestiltag opleves af medarbejderne, inddrages et medarbejderperspektiv. Dette gøres for at gøre undersøgelse flersidig op på den måde for at afdække problemfeltet bedst muligt.

Den analytiske ramme i projektet bygger på teorierne distance ledelsesteori, transformationsledelse og transaktionsledelse. Med distanceledelsesteorien optræder begreberne fysiske distance, operationel distance og affinitets distance. Alle tre typer distance behandler forskellige udfordringer med distanceledelse.

Teorierne omkring ledelsesstrategierne, transformationsledelse og transaktionsledelse opererer med begrebet motivation og værdi.

Transformationsledelse opererer med begreberne; vision, værdi og tilknytning, mens der i transaktionsledelsesteori anvendes begreberne straf og belønning, hvor verbal belønning som feedback er et eksempel på belønningsmekanisme som ledere kan anvende.

Analysen i projektet er opdelt i tre dele, der tilsammen sigter at svare på hvordan covid-19 krisen har påvirket ledelse på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune.

Første del handler om hvilke ledelsesmæssige udfordringer der er opstået, som følge af distanceledelse under covid-19 krisen. Her inddrages ledernes egne erfaringer med ledelse under covid-19 krisen. Anden delanalyse handler om hvordan transformationsledelse og transaktionsledelse anvendes på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune under covid-19 krisen. Her inddrages også ledernes erfaringer. Sidste delanalyse handler om hvordan medarbejderne på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune oplever transformationsledelse og transaktionsledelse under krisen.

I projektet konkluderes det at covid-19 krisen, herunder distanceledelse, har udfordret ledelse på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune. Derudover konkluderes det, at covid-19 krisen ikke har medført store ændringer i ledelse og de anvendte ledelsestiltag i forbindelse med opgaveudførelsen, men udfordret anvendelsen af transformationsledelse pga. den manglende fysiske kontakt, som følge af distanceledelse.

I projektet er der lavet en formidlingsdel, som består af et litteraturstudie og et handlingsorienteret projektforslag. Litteraturstudiet har til formål at give et overblik over tidligere lavet forskning omkring ledelse. Litteraturstudiet danner udgangspunkt for projektet undersøgelsesfelt og de problemstillinger der relaterer sig til undersøgelsesfeltet. Den anden formidlingsdel, er et handlingsorienteret projektforslag, som er udarbejdet på baggrund af projektets konklusioner.

Problemfelt

Covid-19 krisen har påvirket alle områder i samfundet, herunder også ledelsen af beskæftigelsesområdet i kommunerne. De forskellige restriktioner og tiltag som regeringen har vedtaget for at mindske smittespredningen har forårsaget ændringer i statens styring af området. På beskæftigelsesområdet er der særligt to ændringer, som har betydning for ledelsen af området. Først og fremmest er fysisk arbejde blevet erstattet af hjemmearbejde, hvilket har medført en omorganisering af kommunen. Dernæst er beskæftigelsesindsatsen delvist suspenderet, hvilket betyder at kerneopgaven ikke længere er den samme¹. Med disse ændringer har rammerne for beskæftigelsesområdet ændret sig, og derfor er det interessant at undersøge hvilke ledelsesmæssige muligheder eller begrænsninger som covid-19 krisen har haft for ledelse på beskæftigelsesområdet. Derudover er beskæftigelsesområdet særligt interessant, fordi at ledigheden under covid-19 krisen er steget², og dermed er behovet for en effektiv beskæftigelsesindsats endnu større end inden covid-19 krisen.

Som tidligere nævnt er vilkårene for ledelse på beskæftigelsesområdet forandret. Udover de ovennævnte ændringer, har der som følge af covid-19 krisen, også været mange uforudsigelige lovændringer, som begrænser ledernes muligheder for at gennemskue hvordan fremtidigt vilkår for ledelse vil være. På baggrund af litteratur på området, pointeres det derfor at man ikke kan regne med tidligere anvendte ledelsesmetoder, eftersom ledere har en begrænset viden omkring hvad problem, mål og krav for at opnå målene er under covid-19 krisen. I forlængelse heraf er det derfor interessant at se på påvirkningen af ledelse og ledelsesstrategier under covid-19 krisen.

I projektet tages udgangspunkt i de to ledelsesstrategier; transformationsledelse og transaktionsledelse, og hvordan de nye vilkår for ledelse påvirker ledelsesstrategierne. De to strategier handler om hvordan ledere kan påvirke medarbejders motivation og værdier, så de vil arbejde i retninger af organisationen målsætninger. De er særligt udvalgte, fordi de er litteraturens bedste bud på organisatorisk ledelse, og dermed også dem der oftest

¹ <https://www.kl.dk/kommunale-opgaver/beskaeftigelse/beskaeftigelsesindsatsen-under-covid-19/>

² <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=31502>

anvendes (Bøgh Andersen, 2017:15). Transaktionsledelse handler om at motivere ved hjælp af straf og belønningmekanismer, hvorimod transformationsledelse handler om at få medarbejderne til at ønske at bidrage til organisationens vision gennem motivation (Bøgh Andersen, 2017:21). Disse ledelsesstrategier er påvirket af ledelse på distance, som har været et resultat af covid-19 krisen.

Som følge af hjemmearbejde, har ledere på beskæftigelsesområdet været nødsaget til at anvende distanceledelse, hvor de gennem digitale løsninger på afstand leder deres medarbejdere. Denne ledelsesstil udfordrer ovennævnte ledelsesstrategier, på grund af den manglende fysiske kontakt. I projektet; "Nærværende ledelse på afstand – når der er langt til nærmeste leder"(Larsen, 2013:8), fremhæves udfordringen med distanceledelse, som begrænsning af lederes muligheder for at vise medarbejderne en klar retning for organisations målsætninger og værdier. Årsagen dertil er, at retninger og værdier er noget der indarbejdes i kulturen gennem den daglige opgaveløsning, hvilket ikke er muligt på samme vis, når medarbejdere og ledere ikke deler en hverdag. Især i krisetider efterspørger medarbejdere klare retningslinjer og værdier(ibid), og det forventes derfor at ledelse under covid-19 krisen, kan skabe værdi og motivation hos medarbejdere, som gør det attraktivt for dem at arbejde imod organisationens målsætninger. Motivation nævnes heri, netop fordi at medarbejdermotivation er en vigtig mekanisme i ledelse, og har en betydning for realiseringen af organisationens målsætninger (Bøgh Andersen,2017:73). Derfor sigter ledere at styrke motivationen hos medarbejderne. På den måde ændres mulighederne og rammerne for ledelsen.

Ses strategierne i sammenhæng med, at covid-19 krisen skaber en usikkerhed omkring fremtiden som nævnt tidligere, og der har skabt særlige vilkår for ledelse, er der usikkerhed forbundet med anvendelse af transaktionsledelse eller transformationsledelse (Ansell,2020). Derfor er ledelse under covid-19 krisen særligt udfordrende fra andre krisetider, da der nu efterspørges nye bidrag til ledelsesteorien og praksissen.

Med dette som forudsætning er det interessant at undersøge, hvordan disse forandringer påvirker ledelsen i praksis på beskæftigelsesområdet. For at konkretisere og eksemplificere ledelses forandringer på beskæftigelsesområdet under covid-19 krisen, har vi gennemført et casestudie omhandlende beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune. Dermed har projektet til formål at belyse hvilken påvirkning Covid-19 krisen har på ledelse på beskæftigelsesområdet i Albertslund Kommune.

Afgrænsning til problemfeltet

Projektets problemfelt er afgrænset fra både at inddrage et politisk perspektiv og et styringsperspektiv, for ikke at bevæge projektet ud af spor. Hvis disse perspektiver inddrages, ville problemfeltet være en helt anden diskussion, som netop handler om styring på statsligt niveau. Afgrænsningen gør det muligt at projektet i stedet fokuserer på ledelseslitteraturens bud på hvordan ledere i politiske organisationer bør lede, og hvordan disse ledelsestiltag er blevet udfordret i praksis i forbindelse med covid-19 krisen.

Albertslund kommune er en interessant case, fordi at kommunen har en midterplacering på beskæftigelsesministeriets benchmarking liste³, sammenlignet med andre vestegnskommuner; Høje- Taastrup, Hvidovre, Rødovre og Brøndby kommune, der er placeret længere nede på listen. Dermed kan der ses på om Albertslund kommune har nogle særlige ledelsestiltag under covid-19 krisen, de mener understøtter en god indsats.

Problemformulering

Hvilken påvirkning har Covid-19 krisen haft på ledelse på beskæftigelsesområdet i Albertslund Kommune?

Arbejdsspørgsmål:

1. Hvilke ledelsesudfordringer ses i Albertslund kommune i forbindelse med distanceledelse?
2. Hvordan anvendes transformationsledelse og transaktionsledelse i Albertslund kommune under covid-19 krisen?
3. Hvordan oplever medarbejdere i Albertslund Kommune disse ledelsesstrategier?

³ Benchmarkinglisten sammenligner alle landet kommuner, og ranglister dem efter hvor mange offentlige forsørgede kommunerne har, sammenholdt med det antal der forventes de har på baggrund af deres rammevilkår. <https://bm.dk/arbejdsomraader/aktuelle-fokusomraader/benchmarking/benchmarking-antal-offentligt-forsorgede/>

Begrebsafklaring

Påvirkning: I problemformuleringen dækker ordet påvirkning over forandringer som opleves i arbejdsgangen hos ledere såvel som medarbejder.

Ledelse: I problemformuleringen dækker ordet ledelse over "adfærd hos individer med ledelsesbeføjelser, som bestræber sig på at påvirke medarbejdere til at arbejde hen imod opfyldelsen af bestemte mål." (Bøgh Andersen, 2017:15)

Litteraturstudie

Forinden skriveprocessen af dette projekt, blev der udarbejdet et litteraturstudie, hvor litteratur der er relevant for projektets problemformulering, blev afdækket. I

litteratursøgningen er der blevet anvendt en State of the art tilgang, som har til formål at skabe en grundig indsigt i forskning på selve undersøgelsesområdet, og på områder som relatere sig til problemformuleringen.

Projektets problemformulering; Hvilken påvirkning har covid-19 krisen haft på ledelse på beskæftigelsesområdet i Albertslund Kommune? Krævede særlige søgekriterier, herunder at litteraturen relaterede sig til den danske offentlige sektor, og ledelse under Covid-19 krisen. Derfor blev søgeord som beskæftigelsesområdet, covid-19, leadership samt public sector anvendt i sammenhæng. Der anvendes danske og engelske begreber i søgningen for at få adgang til både dansk og international litteratur. Det giver adgang til en bredere spektrum af litteratur som beskriver hvordan covid-19 påvirker ledelsen i den offentlige sektor. Den anvendte litteratur er fundet på Google Scholar, og gennem Roskilde Universitetsbibliotek. I søgningen var det ikke muligt at finde litteratur der specifikt handlede om ledelsesudfordringer på beskæftigelsesområdet før eller efter covid-19 pandemien, hvilket gør problemformuleringen interessant at undersøge. Dette underbygger det faktum at der mangler viden på området.

Litteraturstudiet består af seks relevante studier, som gennemgås i nedenstående afsnit. I gennemgangen udfoldes de vigtigste pointer i alle studier. kronologisk er litteraturstudiet bygget op således at den først giver et indblik i at styring og ledelse er tæt forbundet op af hinanden, hvorefter den belyser den historiske forandring i ledelsesforskningen. Til sidst,

inddrages nyt litteratur om hvordan covid-19 krisen udfordrer offentlig ledelse. Hvilket skaber et udgangspunkt for besvarelsen af projektets problemformulering.

Det første studie er udarbejdet af t'Hart & Tummers, og har titlen: Understanding Public Leadership. Studiet belyser hvilken plads offentlig ledelse og styring har fået inden for den offentlige sektor. Ledelse beskrives i litteraturen som en strategisk aktivitet som sigter at give organisationen retning, hvorimod styring beskrives som et sæt af regler, sanktioner og belønninger som har til formål at sikre, at organisationen fortsætter et godt arbejde. Det fremhæves at styring og ledelse ikke er uafhængige af hinanden. t'Hart og Tummers argumentere derudover for, at synet på ledelse og styring har ændret sig i takt med ny forskning og debatter på området, der har til formål at modernisere, innovere og debureaukratisere eksisterende praksis. I deres skriv citerer de følgende udsagn fra ledelses teoretikeren Fred Fiedler; 'there are almost as many definitions of leadership as there are leadership theories – and there are as many theories of leadership as there are psychologists working in the field' (1967: 1). Citatet belyser hvor komplekst det kan være at definere ledelsesbegrebet. Denne litteratur giver dermed anledning til at styringen på beskæftigelsesområdet tages i betragtning når der analyseres på ledelsen af området.

Hvor ovenstående studie belyser ledelsesbegrebet samt skillelinjen mellem ledelse og styring, fokuserer Joe wallis og Brian Dollerys studie; An evaluation of leadership as a response to agency failure in the public sector på at der i den offentlige sektor er et sæt af principal-agent relationer. Wallis og Dollery pointerer at målkonflikter som opstår i forbindelse med disse principal-agentrelationer kan håndteres gennem ledelse, ved blandt andet at skabe engagement og passion hos agenter.

Følgende studie understøtter dermed ovenstående studiers pointe om at styring og ledelse er afhængige af hinanden. Pointen ved litteraturen er at styringsproblemer i forbindelse med principal-agent relationer, kan håndteres gennem ledelse.

Det tredje studie udarbejdet af Dorthe Pedersen og Carsten Greve med titlen; Strategisk offentlig ledelse i reformernes tidsalder behandler udviklingen af ledelse i den offentlige sektor i en dansk kontekst. Pedersen og Greve belyser hvordan strategisk ledelse har udviklet sig i takt med at reformer har ændret organiseringen af den offentlige sektor.

Reformerne har skabt nyt indhold, funktioner og grænser i offentlige organisationer, hvilket har udviklet strategisk ledelse til et dynamisk begreb. De offentlige ledere har til opgave at skabe værdi for borgere og andre interessenter, og denne værdiskabelse skal ske inden for love, normer og økonomiske rammer. Pedersen og Greve lister fem centrale udfordringer i forbindelse med strategisk ledelse i den offentlige sektor. Disse udfordringer består af (1) den lokale oversættelse af ledelsesstrategier, (2) til og fra valg af organisationens rammer, (3) ledelsessamarbejde på tværs af organisationen, (4) skabe og dokumentere resultater, (5) kommunikation internt og eksternt. Studiet har relevans for besvarelsen af problemfeltet, fordi det giver et indblik i ledelsesudfordringer i den danske offentlige sektor før covid-19. Dermed giver det et videnskabeligt grundlag der gør det muligt at sammenligne de nye ledelsesudfordringer med tidligere udfordringer.

Hvor de første tre studier beskriver udviklingen af ledelse, og udfordringer ved ledelse i den offentlige sektor uafhængigt af covid-19 krisen, inddrager følgende studie et covid-19 perspektiv. Artiklen Covid-19 and public-sector capacity udarbejdet af Marina Mazzucato og Rainer Kattel belyser hvordan den offentlige sektors kapacitet er blevet udfordret af covid-19 krisen. Dette perspektiv er relevant for besvarelsen af problemformuleringen, fordi at ledelsesfænomenet relaterer sig til at løse de udfordringer der opstår i den offentlige sektor. Derudover kan udfordringerne i den offentlige sektor typisk relateres til alle områder, hvorfor denne udfordring også kan have relevans for beskæftigelsesområdet. I studiet fremhæves det, at pandemien har været en øjenåbner for hvor vigtigt kapacitet og håndtering af samfundsproblemer i nødsituationer er for den offentlige sektor. Mazzucato og Kattel understreger at pandemien har fremhævet de områder i den offentlige sektor hvor kapaciteten er kritisk. Bl.a. drejer det sig om kapaciteten for at tilpasse borgeres behov og kapaciteten til at styre data og digitale platforme. Afslutningsvis argumenteres der for at kapacitet inden pandemien har været forbundet med at være snæver og fokusere på stabilitet. Hvorimod kapacitet efter pandemien har krævet smidighed og modstandsdygtighed. Mazzucato og Kattel belyser dermed at den offentlige sektor har behov for at kunne fungere under ustabile forhold, som denne pandemi har bragt. Det femte studie; Introduction to the special issue: Why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership udarbejdet af Dennis Tourish dykker et spadestik dybere i kernen af problemfeltet. Den belyser netop hvordan covid-19 pandemien specifikt har udfordret

ledelse. Tourish argumenterer for at covid-19 krisen har skabt en krise for både ledelsesteorien og ledelsen i praksis. Udfordringen ved kriser som denne er at ledere skubbes ud i en svær situation hvor de skal træffe beslutninger under usikre forhold. I studiet pointeres at der er brug for flere teorier der belyser, hvordan ledere kan lede under radikale usikkerheder og træffe beslutninger hvor fejlmarginen er høj. Tourish foreslår at ledelsesforskere kan bidrage ved at udfordre gamle teorier og hjælpe med at udvikle nye. Pointerne i dette studie går i tråd med Mazzucato og Kattels pointe i forrige studie om at der i den offentlige sektor er behov for at kunne fungere under ustabile forhold ligesåvel som stabile.

Det sidste studie; The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems er udarbejdet af Christopher Ansell, Eva sørensen og Jacob Torfing. Ligesom forrige studie belyser denne også hvordan covid-19 specifikt har påvirket ledelse. Derfor vil pointer i dette studie inddrages i teori og analyseafsnittet for at skabe en flersidet diskussion om udfordringerne. I studiet betegnes udfordringerne som opstår i forbindelse med covid-19, som turbulente problemer. Indledningsvis pointeres det at der i ledelseslitteraturen er stort fokus på ledelse af komplekse problemer, og ringe fokus på turbulente problemer - hvilket skaber udfordringen i forbindelse med ledelse under covid-19 krisen. De argumenterer for at litteratur om kriseledelse er det tætteste ledelseslitteratur som ledelsesforskere kan lære af i forhold til at tackle turbulente problemer. Ydermere pointeres det at man ikke alene kan stole på transaktionsledelse og transformationsledelse i forbindelse med turbulente problemer. Derfor skal ledere i turbulente situationer fungere som tillidsmand frem for principal, og dermed gå i dialog med medarbejdere og andre interessenter for at fremkalde deres input, for at motivere dem til at teste nye strategier i praksis.

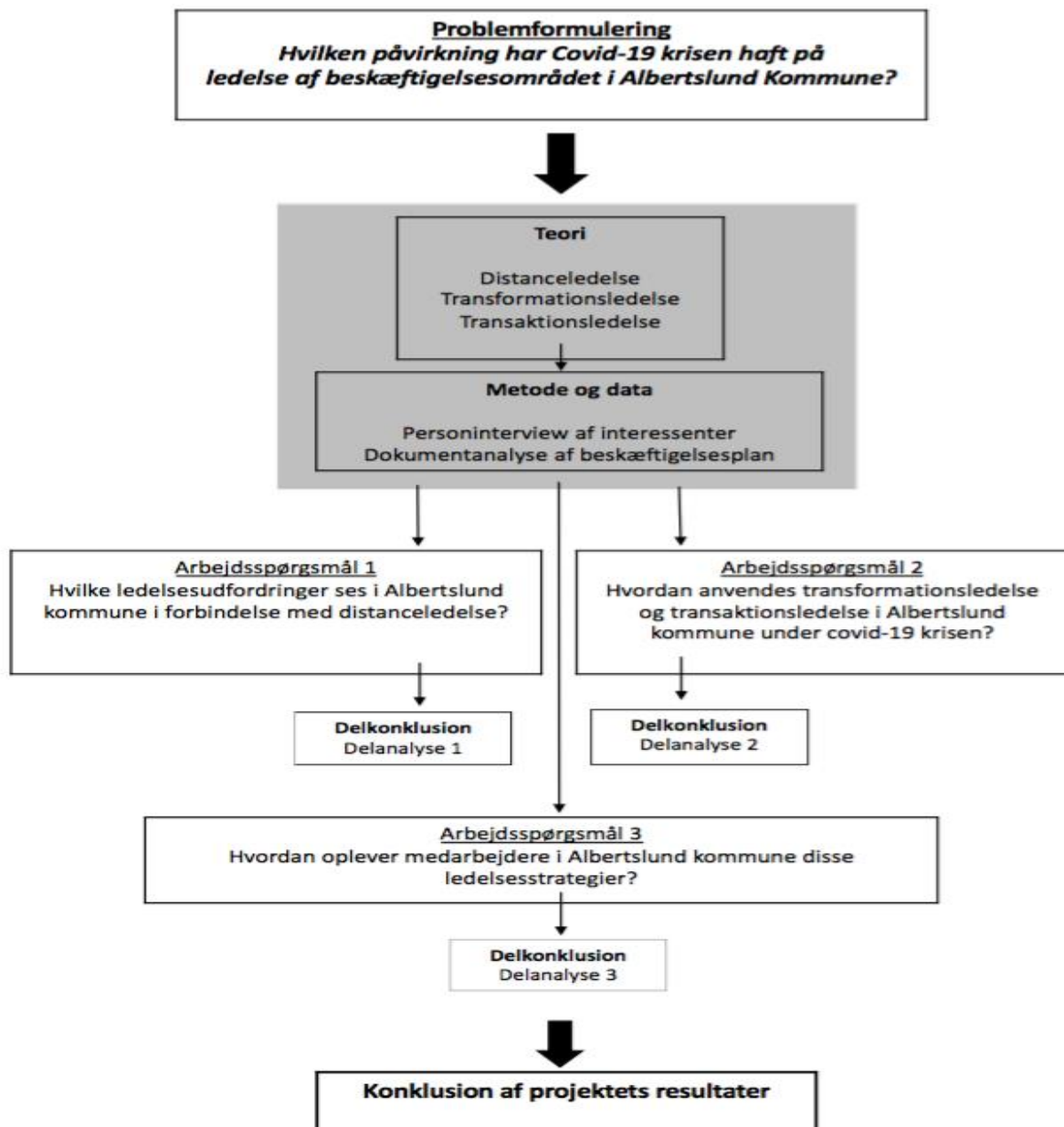
Opsummering

Litteraturstudiet giver dermed indsigt i at, offentlig ledelse er udfordret efter covid-19 krisen, og at der endnu ikke er forskning som giver svar på hvordan disse udfordringer bedst kan imødekommes. Udfordringerne består i at ledelse indtil covid-19 krisen har fundet sted under stabile forhold, hvor ledelse nu skal foregå under usikre forhold - hvilket også betegnes som turbulente situationer i et af studierne. For at afdække dette videnshul tager

projektet udgangspunkt i en kvalitativ analyse af hvordan covid-19 pandemien har påvirket ledelsen på beskæftigelsesområdet i Albertslund Kommune.

Analysedesign

Dette afsnit har til formål at præsentere fremgangsmåden på projektet. Nedenstående illustration viser hvordan problemformuleringen vil behandles for at opnå projektets endelige konklusion.



Ved besvarelsen af problemformuleringen; Hvilken påvirkning har Covid-19 krisen haft på ledelse på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune vil der anvendes en kvalitativ metode bestående af personinterview af relevante interessenter, der i dette tilfælde er jobcenterchefen, mellemledere på jobcentret og deres medarbejder. Derudover anvendes en dokumentanalyse af Albertslund kommunes beskæftigelsesplan for 2020-2022 som baggrundsviden, for at tydeliggøre visioner og mål på beskæftigelsesområdet i kommunen. Visionerne i beskæftigelsesplanen antages at være værdier som lederen har til opgave at formidle videre til medarbejdere. Derfor anvendes beskæftigelsesplanen for at identificere hvilke værdier man i kommunen ønsker at motivere medarbejdere til at arbejde hen imod. Disse værdier vil dermed danne udgangspunktet for den kvalitative undersøgelse. I forlængelse heraf vil teorier om distanceledelse, transformationsledelse og transaktionsledelse anvendes for at skabe et solidt grundlag for analysen af resultaterne fra den kvalitative undersøgelse.

Besvarelsen er opdelt i tre underspørgsmål der tilsammen sigter at give en fyldestgørende besvarelse af projektets problemformulering. Alle tre arbejdsspørgsmål analyseres i forbindelse med de visioner som kommunen har formuleret i deres beskæftigelsesplaner. Det første arbejdsspørgsmål; Hvilke ledelsesudfordringer ses i Albertslund kommune i forbindelse med distanceledelse? sigter at give indsigt i hvilke ledelsesudfordringer der findes i kommunen.

Det næste arbejdsspørgsmål; Hvordan anvendes transformationsledelse og transaktionsledelse i Albertslund kommune under covid-19 krisen? har til formål at lede til en delkonklusion som har et ledelsesperspektiv på hvordan disse to ledelsesstrategier anvendes på beskæftigelsesområdet i kommunen, og hvilke udfordringer der knytter sig til anvendelsen af dem i forbindelse med covid-19 krisen.

Afslutningsvis har det tredje arbejdsspørgsmål; Hvordan oplever medarbejdere i Albertslund kommune disse ledelsesstrategier et medarbejderperspektiv, der sigter at belyse hvordan medarbejdere oplever de anvendte ledelsesstrategier.

Tilsammen forventes alle tre delkonklusioner at føre til en samlet konklusion der besvarer projektets problemformulering.

Besvarelsen af arbejdsspørgsmålene vil tage afsæt i kvalitative data, i form af interviews med ledere og medarbejdere på beskæftigelsesområdet.

Teorinotat

Nedenstående afsnit præsenterer teoretiske perspektiver, som har relevans for besvarelsen af problemformuleringen. Indledningsvis gives et teoretisk perspektiv på distanceledelse, der danner rammerne for ledelse under covid-19 krisen. Dernæst præsenteres ledelsesstrategierne; transformationsledelse og transaktionsledelse, som er to ledelsesværktøjer der typisk anvendes i organisatorisk ledelse i den offentlige sektor. Teoretisk tager transformationsledelse og transaktionsledelse ikke udgangspunkt i udfordringer som covid-19 har medført. Det skyldes at pandemien er et nyt fænomen i hele verden. Derfor inddrages pointer fra studiet; *The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems*⁴, for at sætte eksisterende teori i perspektiv til de særlige vilkår for ledelse under covid-19 krisen.

I besvarelsen af problemformuleringen, vil der anvendes en deskriptiv tilgang, hvor der vil ske en vekselvirkning mellem den anvendte teori og den indsamlede empiri (Larsen Kristin, 2010:27). På den måde vil viden omkring ledelse på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune, sammenholdes med teoretiske perspektiver, for dermed at sigte at belyse hvordan ledelse på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune er påvirket af covid-19 krisen.

Distance ledelsesteori

I tilfælde hvor leder og medarbejdere arbejder på forskellige lokationer, herunder f.eks. hjemmearbejde, anvendes ledelsesstilen distanceledelse. Det betyder, at ledere skal lede med begrænset eller ingen fysisk kontakt til deres medarbejdere (Lindholm, 2021: 13). Den manglende fysiske kontakt skaber en række udfordringer, som normalt ikke vil opstå hvis medarbejdere og leder befandt sig på samme lokation. Forskning på området deler denne form for afstand i tre former for distance; fysisk distance, operationel distance og affinitets distance.

⁴ Nævnt i litteraturstudiet

Ved behandlingen af disse 3 former for distance, tages udgangspunkt i hvordan de opleves af henholdsvis medarbejdere og ledere. Dermed fremhæves også hvilke mangler der opstår i forbindelse med distanceledelse, sammenlignet med ledelse hvor ledere og medarbejdere befinder sig på samme lokation.

Fysisk distance handler om den faktiske fysisk afstand som findes mellem ledere og medarbejdere. Ledere har begrænset mulighed for at påvirke denne form for distance. Under covid-19 krisen er offentlige ledere begrænset af de restriktioner som regeringen vedtager. Dermed kan en leder ikke selv nedbringe den fysiske distance, fordi regeringen sætter kravene for hvor mange der fysisk må møde ind på arbejde.

Operationel distance handler om arbejdsprocesser og den vidensdeling der findes mellem medarbejdere og ledere. Med den operationelle distance opstår dilemmaer hvor medarbejdere og ledere enten kan vælge at bidrage til vidensdeling og samarbejde, eller modsat at holde på sin viden og holde afstand til sine kollegaer. En stor operationel distance kan virke demotiverende for medarbejdere, og dermed svække opgaveløsningen (Lindholm,2021:17). Ledere har mulighed for at påvirke den operationelle distance ved at skabe forhold der styrker samarbejdet.

For at mindske distancen skal ledere forholde sig til to punkter.

1. Behovet for samarbejde med kollegaer. Når opgavefordeling er opbygget således at kollegaer er afhængige af hinanden for at løse en opgave, vil samarbejdet også styrkes.
2. Muligheder for at arbejde sammen. Hvis de nødvendige rammer for samarbejdet er tilgængelige, er det nemmere at samarbejde. Herunder er det vigtigt, at teknologiske redskaber er tilgængelige og at ledere såvel som medarbejdere har kompetencer til at anvende dem. (Lindholm,2021:16)

Beskæftigelsesområdet er et område i kommunen hvor der samarbejdes på tværs af organisationen. Dermed kan det siges, at opgaverne hovedsageligt kræver stort samarbejde. Med distanceledelse som følge af covid-19 krisen, er det derfor vigtigt at lederne på beskæftigelsesområdet, kan skabe rammer der gør det muligt at samarbejde på trods af den fysiske distance, f.eks. ved anvendelse af it-løsninger.

Affinitets distance handler om den følelsesmæssige tilknytning der er mellem ledere og medarbejdere. Herunder er værdier, fælles arbejdskultur, socialt kendskab og fælles mål vigtige elementer. Når medarbejdere og ledere ikke deler den samme dagligdag, fordi de ikke fysisk befinder sig på samme arbejdsplads, kan de fire ovennævnte elementer udfordres. Det skyldes, at de alle fire er noget som nemmest indarbejdes gennem den daglige kontakt (Lindholm,2021: 20). En leder har derfor begrænset mulighed for at påvirke arbejdskulturen, og videreformidle værdier og fælles mål, da den samme daglige kontakt ikke er tilstede. Affinitets distance, kan ligesom den operationelle distance nedbringes med effektiv ledelse. Det kan gøres ved at ledere formår at opnå disse tre punkter.

1. Fælles mål og værdier mellem medarbejdere og ledere.
2. Tillid mellem medarbejdere og ledere.
3. Social tilknyttet mellem medarbejdere og ledere.

Det forventes at disse udfordringer også er til stede ved ledelse på beskæftigelsesområdet under covid-19 krisen.

Selvledelse og distance

En forudsætning for, at medarbejdere som ledes under distanceledelse, kan opnå de ønskede resultater er selvledelse (Lindholm,2021:113). Den begrænsede fysiske kontakt betyder, at medarbejderne i højere grad må løse problemer selvstændigt, uafhængigt af leder og kollegaer. Det betyder endvidere, at beslutningskompetencen som normalt er en fokuseret kompetence hos lederen, flyttes ud i organisationen hvor medarbejdere er selvledende og tager flere beslutninger. For at ledere kan sikre at deres selvledende medarbejdere fortsat arbejder i retning af organisationens mål og vision, kan ledere anvende ledelsesstrategierne transformationsledelse og transaktionsledelse(ibid). I det næste afsnit tages derfor udgangspunkt i de to ledelsesstrategier, for at give indsigt i hvordan disse ledelsesværktøjer, kan blive påvirket af de nye rammevilkår i forbindelse med distanceledelse.

Ledelsesstrategier

I ledelseslitteraturen er man blevet opmærksom på at medarbejderinddragelse er vigtigt for at ledelse lykkes. Medarbejderinddragelse kræver at lederen skaber værdi og motivation, som gør det attraktivt for medarbejderen at arbejde imod organisationens målsætninger (Bøgh Andersen,2017:20).

Ledelsesstrategierne transformationsledelse og transaktionsledelse er litteraturens bedste bud på organisatorisk ledelse gennem motivation og værdier. Formålet med begge strategier er, at skabe opbakning omkring organisationens værdier gennem motivation. På den måde ledes organisationens medarbejdere til, at arbejde i retning af organisationens mål. For at identificere værdier og målsætninger på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune, tages der i projektet udgangspunkt i Albertslund kommunes beskæftigelsesplan fra 2020-2022. Det skyldes at beskæftigelsesplaner indeholder klare mål, og retningslinjer for hvordan disse mål opnås. Det kan tænkes at organisatoriske og faglige ændringer i forbindelse covid-19 pandemien, har skabt nye udfordringer som gør det svært at arbejde imod de eksisterende målsætninger. Det er derfor interessant at analysere på om ledere i Albertslund kommune, har oplevet at covid-19 har udfordret arbejdet med visioner.

Motivation

Det der adskiller de to ledelsesstrategier fra hinanden, er at de appellerer til forskellige motivationstyper. Ofte er offentlige ansatte motiveret af forskellige faktorer, derfor er det nødvendigt at der er et samspil mellem begge ledelsesstrategier. Motivation knyttet til organisatorisk målopnåelse består af indre motivation, ydre motivation og Public Service Motivation (Bøgh Andersen,2017:76).

Ydre motivation handler om individets ønsker om at gavne sig selv i form af at opnå en belønning, eller undgå en straf. Opgaven udføres dermed alene til gavn for individets egen nytte. Denne type af motivation er vanskelig at undersøge, fordi medarbejdere typisk ikke vil udtrykke at de udelukkende er drevet af ydre motivation, særligt i den offentlige sektor.

Indre motivation knyttet til organisatorisk målopnåelse består af indre opgavemotivation og

brugerorientering. Den Indre arbejdsmotivation har fokus på selve handlingen, eksempelvis kan en medarbejder være drevet af at udføre en bestemt arbejdsopgave. Hvorimod Brugerorientering er en motivationstype, hvor hensynet til at den enkelte borger er vigtigere end de formelle regler for medarbejderen.

Public service-motivation er en motivationstype, hvor individet er drevet af at gavne andre end sig selv, ved bl.a. at bidrage til samfundet. I nedenstående afsnit vil der blive beskrevet hvordan motivation og værdier fortolkes i analysen, og hvordan disse fremtræder i de to ledelsesstrategier (Bøgh Andersen,2017:86).

Transformationsledelse

Grundlæggende handler transformationsledelse om, at lede gennem indre motivation. Transformationsledelse bidrager til at organisationens vision gøres attraktiv, ved at fremme den indre motivation, så den inspirerer medarbejdere til at bidrage til at opnå organisationens målsætninger.

I studiet *The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership*⁵ argumenteres der for at ledere under de nye forudsætninger som covid-19 har skabt, ikke alene kan stole på transformationsledelse. Det skyldes, at pandemien har budt på problemer hvor gamle strategier ikke længere er en løsning. Der foreslås i studiet, at offentlige ledere finder på nye løsninger i dialog med medarbejdere. Derfor er det interessant at analysere på, hvordan ledere på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune har imødekommet denne udfordring.

Det antages at transformationsledelse har en større effekt på medarbejdere, der er drevet af en højere grad af indre motivation (Bøgh Andersen,2017:84). For at opretholde individers indre opgavemotivation, og sørger for at de implementerede reguleringer har en positiv effekt, kræver det at lederen skaber autonomi, tilknytning og kompetence hos medarbejdere. Set i perspektiv til covid-19 krisen, kan forudsætningerne om at skabe og opretholde tilknytning hos medarbejdere, være udfordret på baggrund af den nye arbejdsorganisering som kræver distanceledelse. Projektet sigter at analysere på

⁵ Litteraturstudie

ledelsesværktøjer i forbindelse med transformationsledelse, i form af formidling af organisationens vision, gennem direkte dialog med medarbejderen og skriftlig formidling.

Transaktionsledelse

I lighed med transformationsledelse, ligger transaktionsledelse også op til at lederen motiverer medarbejderen til at arbejde i retningen af organisationens målsætninger. Forskellen heri består af at transaktionsledelse bygger på antagelsen af at de ansatte i organisationen er egennyttmaksimerende. Dvs. at de er drevet af ydre motivation, og alene handler på baggrund af materielle belønninger eller straffe der knytter sig til handlingen (Bøgh Andersen,2017:92). Transaktionsledelse er dermed en strategi baseret på incitament anvendelse, som har til formål at skabe arbejdsmotivation hos medarbejderen, ved at skabe sammenhæng mellem medarbejderens egeninteresser og organisationens mål. I lighed med transformationsledelse argumenteres der i studiet; The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership⁶ også for at transaktionsledelse er udfordret af pandemien. Der vil i analysen derfor være fokus på hvordan ledere i Albertslund kommune har håndtere udfordringen.

I forbindelse med transaktionsledelse analyseres i projektet, på ledelsesværktøjer som verbale belønninger eller kritik. Årsagen til at der i projektet ikke analyseres på økonomiske incitament, skyldes at kommunerne er påvirket af en række styringstiltag som skaber et begrænset økonomisk råderum, for kommunale ledere til at give sine ansatte materielle belønninger.

Samspil mellem ledelse strategierne

De enkelte medarbejdere kan være drevet af forskellige motivationstyper, derfor lægges der i analysen vægt på begge ledelsesstrategier i forbindelse med casestudiet. Medarbejderes opfattelse af ledelsestiltag er vigtigt, da de enten kan opfattes som kontrolforanstaltning eller støttende. I tilfælde hvor ledelsestiltag opfattes som kontrolforanstaltning, svækkes

⁶ Litteraturstudie

den indre motivation. Omvendt, vil ledelsestiltag der opfattes som støttende bidrage til at opnå organisationens mål. Det er derfor vigtigt, at de gennemførte transaktioner også opfattes som understøttende under covid-19 krisen, for at overkomme udfordringerne i forbindelse med distanceledelse.

Casestudie

Dette projekt tager udgangspunkt i et indlejret single-casestudie af Jobcentret i Albertslund kommune. Indlejret casestudier går ud på at studerer særlige fænomener i en case, frem for at studere casen som helhed (Ramian, 2012:84). Det overordnede formål med projektet er, at undersøge hvordan covid-19 krisen har påvirket ledelse på beskæftigelsesområdet.

Hvorfor, en indlejret casestudie passer til projektet. Årsagen til at Albertslund kommune er en interessant case skyldes at kommunen har den mindste ledighedsstigning blandt Vestegnskommuner (BM Benchmarking, 2020). Derfor giver casestudiet mulighed for, at undersøge om kommunen har nogle særlige ledelsestiltag, der understøtter indsatsen på området. Ydermere, vil det være urealistisk at inddrage alle vestegnskommuner i undersøgelsen inden for de givne rammer. Derfor tages der udgangspunkt i en case, som senere kan anvendes af kommuner i samme klynge for at lære af hinanden.

Jobcentret i Albertslund kommune består af tre enheder; Uddannelse og job, Jobhuset og virksomhedsservice. I projektet inddrages jobcenterchefen og alle tre teamledere som har ansvaret for ovenstående enheder i jobcentret. Da de grundlæggende organisatoriske retningslinjer er ens for alle teamledere, giver det god mulighed for at fokusere på hvordan covid-19 krisen har påvirket ledelse på beskæftigelsesområdet. Jobcenterchefen inddrages for at få et indblik i hvordan mellemlederne ledes i kommunen, og hvilke styrker og svagheder covid-19 generelt har skabt på beskæftigelsesområdet.

Derudover inddrages medarbejdere fra de forskellige teams, for at få et flersidet perspektiv af hvordan der tages imod den ledelse der finder sted.

Metodiske og videnskabsteoretiske overvejelser

I følgende afsnit vil den anvendte metode præsenteres, med henblik på at give et overblik over metodeovervejelserne for projektet. Overvejelserne indebærer en yderligere refleksion over, hvordan den indsamlede empiri bedst muligt kan bearbejdes.

Videnskabsteoretiske overvejelser

Dette projekt har en hermeneutisk tilgang, som danner fundament for hvordan den anvendte empiri og metode indsamles, bearbejdes og forstås. Hermeneutikkens udgangspunkt bygger på en forforståelse af det problemfelt, som der skal analyseres på (Jakobsen, 2013:215). Vi har tilegnet os kendskab til beskæftigelsesområdet gennem egen interesse, og tidligere projekter der omhandler den centrale styring på området. Hvilket har givet anledning til at spekulere over ledelsesudfordringerne på decentralt niveau under covid-19 pandemien. Hermeneutikken bliver i den forbindelse anvendt for at få en forståelse af hvordan ledelsen på området er blevet påvirket af covid-19 pandemien. Forinden skriveprocessen har vi udarbejdet et litteraturstudie for at få større kendskab til problemfeltet.

I hermeneutikken opnås forståelse gennem cirkulær vekselvirkning mellem helhed og del enheder (Jakobsen, 2013:221). Vores indsamlede viden gennem litteraturstudiet forinden skriveprocessen udgør det som hermeneutikken vil anse som helhed. Hvorimod inddragelsen af ny viden tilegnet gennem interviews med ansatte i Albertslund Kommune, vil anses som del enheder. På den måde vil der igennem projektet være en vekselvirkning mellem vores forforståelse af problemfeltet, og ny viden som vi tilegner os.

Metode

Vores problemformulering; Hvilken påvirkning har covid-19 krisen haft på ledelse på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune? lægger op til at indsamle og analysere data, ved brug af en kvalitativ metode. I den forbindelse vil vi anvende en induktiv tilgang, for at få en helhedsforståelse af hvordan covid-19 krisen har påvirket ledelsen på beskæftigelsesområdet i Albertslund Kommune. Vores problemformulering er styret af

tidligere beskrevet teoretiske perspektiver, hvor vi derigennem drager konklusioner om den indsamlede data. Dermed kan det siges, at vi ikke anvender en klar induktiv tilgang (Trost & Jeremiassen, 2010:39).

Kvalitativt data

Vores kvalitative data vil bestå af primære data fra interviews med jobcenterchefen, afdsnitsledere samt medarbejdere fra beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune. Vi har valgt at anvende semistruktureret individuelle interviews, som er kendetegnet ved at interviewspørgsmålene er udarbejdet på forhånd (Trost & Jeremiassen, 2010:41). Formålet med interviewguiden er at sikre at besvarelsen fra interviewpersonerne er brugbare i forhold til projektets problemformulering (ibid). For at opnå dette har interviewerens fleksibilitet til at stille supplerende spørgsmål der understøtter interviewguiden. Denne interviewform er valgt for at sikre høj validitet, da vi på den måde kan foretage korrektioner gennem interviewene, når der fremkommer pointer som har relevans for problemformuleringen, eller når vores informanter afviger fra emnet (Larsen, 2010:92). For at sikre en højere reliabilitet, er vi to personer som vil foretage interviewene. Det må dog accepteres at der altid vil være en form for lav reliabilitet, da man ikke kan sikre sig en fuldstændig korrekt fortolkning (Ibid:95)

Udvælgelsen af informanter fra Albertslund Kommunen er udvalgt på baggrund af en interessentanalyse vi har udarbejdet. En interessentanalyse er en analyse af relevante interessenter der kan have relevans for problemformuleringen. Interessenterne opdeles efter i hvilke grad de kan påvirke projektet, eller bliver påvirket af projektet. Dette skaber et overblik over, hvilke perspektiver der er relevant at inddrage i vores kvalitative undersøgelse (Trost & Jeremiassen, 2010:54). Som udvælgelsesmetode kunne der anvendes den formålsbestemte strategi eller sandsynlighedsudvælgelse. Vi har valgt at benytte os af det førstnævnte, hvor vores informanter er udvalgt fordi de er relevante for problemformulering og dens forståelse. Dette er gjort for at få størst mulig forståelse for vores problemfelt (Andersen, 2012:161). Dette ses idet, informationer arbejder inden for beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune, og besidder en stilling som giver dem

kendskab til problemfeltet. Konkret deltager fire ledere, og fire sagsbehandlere som informanter i den kvalitative undersøgelse. For at sikre at interviewpersonerne svare åbent og ærligt på alle spørgsmål, er der lovet anonymitet i projektet. Derfor er materialerne behandlet fortroligt (Brinkmann & Tanggaard, 2015:464).

Interviewguide

I projektet er der udarbejdet to forskellige interviewguides (jf. Bilag 1-2), der enten er tilrettelagt lederne eller sagsbehandlerne. Årsagen til at der er udarbejdet to forskellige interviewguides, skyldes at medarbejdere og ledere bidrager med to forskellige perspektiver på besvarelsen af problemfeltet. Interviewguiden udarbejdet for ledere indeholder spørgsmål som har til formål at indsamle empiri om lederes egne opfattelser af ledelse under covid-19, og de udfordringer pandemien har medført. Hvor interviewguiden udarbejdet for sagsbehandlere har til formål at give et medarbejderperspektiv på hvordan de har oplevet ledelse under covid-19, og hvad de anser som værende ledelsesudfordringer. På den måde vil der indsamles empiri som giver et flersidet perspektiv på ledelsen, på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune.

For i højere grad, at kunne belyse projektets problemfelt, har vi fokuseret på at kunne operationalisere de komplekse teoretiske begreber der forekommer i teorinotatet, til specifikke spørgsmål. Operationaliseringen er opnået ved at der i interviewene anvendes et letforståeligt sprog, for gøre det nemmere for interviewpersoner at forstå samt besvare spørgsmålene. Et eksempel er begrebet transaktionsledelse, som vi har operationaliseret til spørgsmålet; I hvilken forbindelse anvendes feedback på medarbejders arbejdsindsats, som et ledelsesværktøj? (jf. Bilag 1). I dette tilfælde bliver feedback anvendt for at afdække begrebet transaktionsledelse, da feedback er genkendeligt for vores interviewpersoner. Nedenstående tabel viser en række teoretiske begreber som operationaliseres i interview designet.

Forskningsbegreber	Ord der associerer sig til begrebet	Interviewspørgsmålet
Transaktionsledelse	Feedback	I hvilken forbindelse anvendes feedback på medarbejders arbejdsindsats, som et ledelsesværktøj?
Transformationsledelse	Videreformidling af visioner, Dialog	hvordan sørger du som leder for at medarbejdere føler en tilknytning til teamet nu hvor der arbejdes hjemmefra?
Visioner	Værdier, beskæftigelsesplaner, målsætninger	Hvilke visioner arbejder i på i teamet?
Distanceledelse	Nedlukning, hjemmearbejde, restriktioner	Med hjemmearbejde, har rammerne for ledelse ændret sig. Har hjemmearbejde udfordret din lederrolle?
Fysisk distance	Nedlukning, hjemmearbejde, restriktioner	Med hjemmearbejde, har rammerne for ledelse ændret sig. Har hjemmearbejde udfordret din lederrolle?
Operationel distance	It, børnepasning, manglende ressourcer, samarbejde	Med hjemmearbejde, har rammerne for ledelse ændret sig. Har hjemmearbejde udfordret din lederrolle?

Affinitets distance	Socialt samvær, tillid,	Med hjemmearbejde, har rammerne for ledelse ændret sig. Har hjemmearbejde udfordret din lederrolle?
---------------------	-------------------------	---

Dataanalyse

Dataindsamlingen i forbindelse med interviewet har været en deduktiv tilgang. Det skyldes at interviewene er blevet foretaget efter, at vi har tilegnet os teoretisk viden på området (Rasmussen, 2017:108). Den teoretiske viden anvendes for så vidt muligt, at kunne belyse ledelsesstrategierne, og de ledelsesmæssige udfordringer i kommunen. For at kunne gøre dette, er der i ovenstående afsnit blevet udarbejdet en interviewguide. Interviewguiden anvendes til kodning af data, ud fra de kategorier der er opstillet, på baggrund af teori på området. I praksis har kodningen foregået således, at der efter transskribering, er noteret hvor i interviewet der siges noget relevant for problemformuleringen (ibid).

I projektets analyse vil den indsamlede data fortolkes, ved at udsagn i interviewene sættes i sammenhæng med teori (Rasmussen, 2017:110). Derefter vil resultaterne præsenteres i analysen som en kombination af citater fra interviewene, og teori der understøtter eller modargumenterer citatet.

Dokumentanalyse

I projektet anvendes Albertslund kommunes beskæftigelsesplan for årene 2020-2022, for at skabe baggrundsforståelse for Albertslund kommune. I dokumentet præsenteres kommunens visioner, lokale udfordringer og strategier. Dette giver en indsigt i hvilke værdier og målsætninger man vægter på området i kommunen. Ledelse på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune kan ikke vurderes på baggrund af beskæftigelsesplanen, da den er udarbejdet på baggrund af nationale målsætninger, og derfor ikke afspejler kommunen ledelsestiltag. Derfor anvendes den alene for at få en forforståelse for casen. Vores kvalitative undersøgelse vil tage afsæt i den viden der tilegnes

gennem beskæftigelsesplanen. Beskæftigelsesplanen er præsenteret fem visioner. I projektet anvendes tre af disse spor, fordi der i beskæftigelsesplanen er udarbejdet konkrete strategier for hvordan målene skal opnås. Derved kan der i projektet tages udgangspunkt i konkrete strategier, sammenholdt med hvordan disse afspejler sig i den daglige opgaveløsning.

Nedenstående er de tre visioner:

“Spor 1: Vi bringer borgerne tæt på virksomhederne

Mål: målet er at få flere borgere tæt på arbejdsmarkedet, og i ordinære job. og at flere virksomheder får tilbud og arbejdskraft

Strategi: Vi forfølger målet ved at motivere ledige til aktiv, hurtig og målrettet jobsøgning. Vi opsøger virksomheder og rekrutterer ledige til job.

Spor 2: Vi styrker fundamentet for uddannelsesvejledning og jobformidling til unge

Mål: Målet er at flere unge gennemfører en erhvervsuddannelse, anden ungdomsuddannelse eller får et job.

Strategi: Vi forfølger målet gennem uddannelses- og erhvervs- vejledning, hurtig afklaring og straks-aktivering.

Spor 3: Vi understøtter udsatte borgere i at udvikle nye kompetencer og finder gode jobmatch

Mål: At flere udsatte borger, finder helt eller delvist beskæftigelse.

strategi: Vi forfølger målet gennem optræning af arbejdsevne, tæt kontakt og ved at finde gode match mellem borgere og private virksomheder.” (Albertslund Kommunes Beskæftigelsesplan 2020-2022)

Analyse

Følgende analyse sigter at besvare projektets problemformulering med udgangspunkt i indsamlet empiri og teori. Analysen består af tre delanalyser, og tilhørende delkonklusioner. Delanalyse 1 sigter at afdække hvilke ledelsesmæssige udfordringer der opstår i Albertslund kommune, i forbindelse med distanceledelse. Dernæst vil delanalyse 2 sigte at belyse hvordan transformationsledelse og transaktionsledelse anvendes i kommunen under covid-19 krisen. Til sidst vil der i delanalyse 3 inddrages et medarbejderperspektiv, hvor det vil belyses hvordan medarbejderne oplever ovennævnte to ledelsesstrategier. Tilsammen skal de tre delkonklusioner føre til en endelig konklusion af hvordan ledelse i Albertslund kommune er blevet påvirket af covid-19 krisen.

Delanalyse 1: Hvilke udfordringer ses i ledelse med distanceledelse i Albertslund kommune?

Delanalyse 1 vil forsøge at belyse, hvilke ledelsesmæssige udfordringer ledere på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune, oplever under covid-19 krisen. Som følge af krisen har rammerne for ledelse ændret sig, og ledere på beskæftigelsesområdet skal derfor lede med distance. Med afsæt i kvalitativ empiri fremhæves udfordringer i forbindelse med de tre former for distancer; fysisk distance, operationel distance og affinitets distance. Den kvalitative empiri viser os, at alle ledere oplever udfordringer der opstår under de tre former for distance på hver sin måde.

Fysisk distance

Den fysiske distance er den type af distance, som er sværest for ledere at påvirke. Under covid-19 krisen er det regeringen som sætter rammerne for, hvor mange der må møde på arbejdspladsen, og derfor har ledere begrænset mulighed for at nedbringe den fysiske distance. Den kvalitative empiri viser, at der er en variation i hvordan ledere på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune, oplever den fysiske distance.

Fælles for lederne er, at de alle nævner suspendering af beskæftigelsesindsatsen, og den manglende fysiske kontakt mellem borgere og medarbejdere, som værende den største udfordring med beskæftigelsesområdet under covid-19- krisen. Dette afspejler sig ikke

direkte i ledelsesudfordringer omkring den fysiske distance, men viser at ledere ser fysisk fremmøde med borgerne, som en vigtig del af opgaveløsningen på beskæftigelsesområdet. Leder 1 (jf. bilag 3) påpeger, at den manglende fysiske kontakt til borgeren, gør det svært for medarbejdere at fastholde kontakten til borgeren, og derfor flytter mange borgere sig længere væk fra arbejdsmarkedet. Ses dette i forlængelse af kommunens målsætninger i beskæftigelsesplanen, kan ovennævnte pointe udfordre opnåelse af disse.

Spor 3 – Beskæftigelsesplanen	
Mål	At flere udsatte borgere finder helt eller delvist beskæftigelse.
Strategi	Vi forfølger målet gennem optræning af arbejdsevne, tæt kontakt og ved at finde gode match mellem borgere og private virksomheder.

Derfor er det relevant at nævne i forbindelse med besvarelsen af, hvordan ledere opfatter udfordringer der knytter sig til den fysiske distance.

Der er variation i hvordan de forskellige ledere oplever den fysiske distance.

Jobcenterchefen fremhæver både begrænsninger og muligheder, mens lederne kun fremhæver begrænsninger ved anvendelse af distanceledelse. Jobcenterchefen påpeger, at hjemmearbejde skaber muligheder for borgere der normalt ikke kan møde fysisk op, omvendt anerkender han også udfordringen med den manglende kontakt mellem borgere og medarbejdere. Det er bemærkelsesværdigt, at jobcenterchefen ikke fremhæver ledelsesmæssige udfordringer med distanceledelse, hvorimod de resterende ledere ser mange ledelsesmæssig udfordring med distanceledelse. Dette kan skyldes forskellen i lederroller. Til spørgsmål omkring hvorvidt ledelse under covid-19-krisen har påvirket ledernes dialog med deres overordnede(jobcenterchefen), svarede alle tre ledere at den ikke var udfordret. Leder 1 beskriver jobcenterchefens lederroller følgende; *“(…)Han er ikke speciel synlig. Det er han ikke så god til. øh.. Det har han heller ikke brug for. Han sidder på rådhuset, og jeg sidder i jobcenteret. Men altså han er der hvis jeg har brug for det. Hvis jeg bad ham om det vil han være der”*(jf. bilag 3). Sættes dette overfor hendes beskrivelse af

hendes egen ledelsesstil; *“Altså synlig ledelse, har jeg altid arbejdet meget med,”* ses en tydelig kontrast mellem de to ledelsesstile. Mens jobcenterchefen kan afdække leder 1s behov på afstand, giver leder 1 udtryk for, at hun selv har behov for at møde fysisk op for at være synlig i sin ledelse. Hun forbinder dermed synlig ledelse med fysisk tilstedeværelse. Teoretisk er synlig ledelse ikke forbundet med fysisk tilstedeværelse, derfor vil man stadig kunne anvende en synlig ledelse gennem distanceledelse. Dette kan være årsagen til, at jobcenterchefen ikke oplever den fysiske distance, som en ledelsesmæssig udfordring. Derudover fremhæver leder 1, at hun møder ind på arbejdspladsen for at skabe en synlighed, og give sine medarbejdere mulighed for sparring hvis de møder op på kontoret. For at uddybe ledelsesmæssige udfordringer belyses disse i henhold til operationel og affinitets distance.

Operationel distance

Den operationelle distance handler om den vidensdeling der findes mellem medarbejdere og ledere, og de arbejdsprocesser der er. Hvis den operationelle distance er for stor, vil medarbejderne demotiveres i at løse opgaverne, og det vil svække opgaveløsningen (Lindholm,2021: 17).

Lederne på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune, oplever udfordringer der knytter sig til den operationelle distance, i forbindelse med hjemmearbejde. Den første udfordring, handler om anvendelsen af it-værktøjer. Leder 1 siger følgende: *“Og mine medarbejdere er ikke særlig it kyndige, så det var sådan noget med at sidde og guide dem i forhold til. Har du et netværkskabel? De havde gamle computere, vi havde ikke nogen vi kunne sende med folk hjem (jf. bilag 3).”* Forrige citat beskriver, at teknologiske værktøjer ikke har virket optimalt, og at medarbejderne i nogle tilfælde har manglet it-kompetencer for at anvende it-værktøjerne. I følgende citat giver leder 2 udtryk for samme udfordring; *“nej jeg tænker det som de giver udtryk for er demotiverende der er når it ikke fungerer. Det er den største udfordring. Når teknikken ikke fungerer, så giver det noget af en mistro hos medarbejderen, og det har jeg også forsøgt at booke it-folk som kunne undervise medarbejderne i at bruge teams (jf. bilag 6).”* Disse citater viser, at begge leder oplever udfordringer med anvendelse it-værktøjer i forbindelse med distanceledelse, hvor leder 1 nævner hun selv bidrager til at løse nogle af udfordringer, nævner leder 2 at uddanne sine

medarbejdere til at imødekomme digitale udfordringer. I forlængelse heraf påpeger to ud af fire ledere, at deres lederrolle har ændret sig, i form af at de med distanceledelse skal varetage mere praksisnært arbejde. Dermed kan det pointeres, at ovennævnt to ledere forsøger at mindske den operationelle distance.

Udover udfordringer med anvendelsen af it-værktøjer, beskriver samtlige ledere også hjemmearbejde under covid-19 krisen som særligt udfordrende, pga. nedlukningen af skoler og institutioner. *"(...)det har været en kæmpe udfordring at få tilrettelagt sit arbejde, så det kræver rigtig meget ledelsesmæssige opbakning at sige til medarbejdere de kan gøre det de kan. Kan du arbejde om aften. (jf. bilag 3)."* Med afsæt i teori, kan ovenstående udfordring også være demotiverende for medarbejderne, da det vanskeliggøre opgaveløsningen. I tilfælde hvor medarbejdere er demotiveret, kan de ønske at holde afstand til sine kollegaer, og den viden de har omkring opgaveløsninger, hvilket kan svække opgaveløsningen (ibid). Lederne forsøger at imødekomme denne udfordring, ved bl.a. at anvende fleksible arbejdstider. På baggrund af de to udfordringer, og ledernes forsøg på at løse dem, kan det siges at lederne forsøger at nedbringe den operationelle distance.

Affinitets distance

Anderledes fra den operationelle distance, handler affinitets distance om den følelsesmæssige tilknytning der er mellem ledere og medarbejdere. Herunder er værdier, fælles arbejdskultur, socialt kendskab og fælles mål vigtige elementer. Teori om affinitets distance, belyser at distanceledelse begrænser ledernes muligheder for at påvirke ovenstående fire elementer (Lindholm, 2021: 20), hvorfor det er forventeligt at disse udfordringer også vil forekomme hos ledere i Albertslund kommune.

Alle ledere på nær jobcenterchefen, beskriver at dialogen med medarbejderne er udfordret af hjemmearbejde. Det er der forskellige årsager til. Først og fremmest fremhæves, at lederne ikke kan synliggøre sin tilstedeværelse, på samme måde som de kunne ved fysisk fremmøde. Lederne har anvendt morgenhilsner og småsnak, som anledning til at synliggøre sig overfor medarbejderne, og vurderer hvordan medarbejderne har det.

Med den manglende fysiske kontakt, oplever lederne at de har mistet denne mulighed, og derfor skal tage særlige initiativer, i form af telefonopringning, walk and talk mm. (jf. bilag 5), for at imødekomme dette.

I forlængelse heraf nævner samtlige ledere også, at det er udfordrende at arbejde med udvikling, da lederne føler sig begrænset i forhold til at vurdere hvilke behov og mangler medarbejderne har (jf. bilag 5).

En anden udfordring handler om at skabe en sammenhæng i teamet og forbedre den sociale tilknytning blandt medarbejderne. Alle ledere oplever at det er udfordrende at skabe et fællesskab, når medarbejderne ikke befinder sig på samme lokation. De tre afdelingsledere forsøger at nedbringe affinitetsdistancen med initiativer som "torsdags-kaffe", hvor medarbejderne drikker kaffe mens de holder et uformelt teammøde uden dagsorden, eller spiller et spil som Kahoot (jf. Bilag 6). På den måde anvender de forsøger skabe et arbejdsmiljø, hvor det sociale i teamet fortsat findes. På trods af disse initiativer, oplever ledere fortsat at det er udfordrende at skabe social tilknytning i teamet, under hjemmearbejde.

Disse forudsætninger kræver at ledere har en større bevidsthed omkring de enkelte medarbejdere (jf. Bilag 5), samtidig med at det er svært for lederne at vurdere, hvornår de imødekommer medarbejdernes behov. I forlængelse af teori omkring affinitets distance, er det tydeligt at se at ledere på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune er opmærksom, at en stor affinitets distance kan være demotiverende for medarbejderne. Det ses bl.a. i de initiativer som de tager for at nedbringe den.

Delkonklusion

På baggrund af ovenstående afsnit kan det konkluderes, at distanceledelse udfordrer ledelse på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune. Der er en variation i hvordan de forskellige ledere opfatter den fysiske distance. Mens jobcenterchefen ikke opfatter den fysiske distance som alene værende en udfordring, fremhæver alle tre afdelingsledere, at det er udfordrende at anvende distanceledelse. Med distanceledelse er der opstået nye forventninger til lederrollen. Under covid-19 krisen arbejder ledere i Albertslund kommune på at nedbringe udfordringer der knytter sig til distanceledelse, herunder at skabe gode arbejdsforhold med hjemmearbejde og styrke det sociale fællesskabet i deres teams.

Delanalyse 2: Hvordan anvendes transformationsledelse og transaktionsledelse i Albertslund kommune under covid-19 krisen?

Dette afsnit har til formål at belyse hvordan transformationsledelse og transaktionsledelse anvendes på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune. Transformationsledelse analyseres i projektet med udgangspunkt i lederes formidling af organisationens vision gennem direkte dialog og skriftlig formidling, hvorimod transaktionsledelse analyseres i projektet, med udgangspunkt i lederes anvendelse af verbale belønninger, og kritik i form af feedback.

Analysen tager udgangspunkt i ledernes egne udsagn om deres visioner, hvordan de arbejder på at motivere deres medarbejdere, samt hvilke ledelsesværktøjer de anvender i forbindelse med ledelsesstrategierne.

Transformationsledelse

Ledelse gennem organisatoriske visioner er et centralt element i transformationsledelse. Visioner udgør et billede af, hvad organisationer vil opnå i fremtiden, gennem de organisatoriske værdier. Derfor anses ledelse gennem visioner, som ledelse gennem værdier (Bøgh Andersen, 2017:109). På beskæftigelsesområdet findes de politiske visioner og målsætninger i beskæftigelsesplanen, som kommunale ledere på området har til opgave at formidle videre til deres medarbejdere. I den forbindelse vil der indledningsvis analyseres, om ledere i Albertslund kommune fokuserer på at formidle klare visioner ned til medarbejdere under covid-19 krisen, og om visionerne tager udgangspunkt i kommunens beskæftigelsesplan.

Alle fire ledere påpeger at visioner i beskæftigelsesplanen udgør deres kerneopgave. Samlet kan det vurderes at, ledere i kommunen arbejder på at lede gennem organisatoriske værdier, og at disse værdier som de formidler ud til deres medarbejdere, afspejler visioner og målsætninger i beskæftigelsesplanen.

I forlængelse heraf, tilføjer leder 2 som den eneste, at hun ikke synes det giver mening at lave visioner, eller arbejde med visioner under covid-19 krisen. Hun fokuserer i stedet mere på at vedligeholde borgerkontakten (jf. bilag 6). Det er bemærkelsesværdigt at forandringerne som følge af covid-19 krisen, har medført at leder 2 ikke ser en mening i at

arbejde med visioner. Studiet udarbejdet af Christopher Ansell, Eva Sørensen og Jacob Torfing, peger samtidig på at offentlige ledere skal lære at operere under usikre forhold, og forsøge at løse problemer under pres. Dermed kan det forventes, at ledere fortsat skal arbejde på at lede gennem visioner, på trods af de usikre forhold covid-19 krisen har bragt.

Transformationsledelse kræver samtidig at medarbejdere kan se en mening med målsætningerne, derfor analyseres der på om ledere i kommunen anvender særlige ledelsestiltag for at imødekomme dette. Teoretisk er der belæg for at ledere kan gøre målsætninger i organisationen ønskværdige at opnå for medarbejdere, ved at udarbejde visioner med en bottom-up tilgang. Det betyder at medarbejderes input bør tages i betragtning når visionen udarbejdes, for at skabe medbestemmelse (Bøgh Andersen, 2017:21). Leder 1 har i interviewet stort fokus på at italesætte, at hun vægter inddragelse af medarbejderes perspektiver i hendes ledelse under covid-19. Hun anser det som demotiverende for medarbejdere, når deres input ikke inddrages (jf. bilag 3). Anvendelsen af en bottom-up tilgang er ikke kun understøttende i forbindelse med transformationsledelse, men også i forbindelse med håndtering af turbulente problemer som covid-19 har forårsaget⁷.

“And in the midst of turbulence, public leaders must engage in a dialogue with employees and stakeholders to elicit their inputs and persuade them to test new strategies in practice and help accelerate the learning process; hence, leaders should act as stewards rather than principals”⁸

Det kan derfor vurderes, at leder 1 anvender en strategi i lighed med teorien, om at inddrage medarbejderes perspektiver i hendes ledelse. At de andre ledere ikke italesætter inddragelse af medarbejdere på samme vis, kan ikke tolkes som hverken at de ikke vægter inddragelse eller at de gør. Det skyldes at der i interviewet ikke spørges ind til, om de anvender en bottom-up tilgang.

⁷ The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership

⁸ ibid

En anden forudsætning for transformationsledelse, er medarbejdermotivation. Derfor fokuserer en del af interview designet i projektet på at indsamle empiri om, hvad jobcenterchefen og afdelingsledere på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune, anser som værende motiverende og demotiverende for deres medarbejdere, samt hvad de gør for at motivere deres medarbejdere i denne svære tid. Teoretisk argumenterer selvbestemmelsesteorien for at motivationen hos medarbejdere øges når medarbejdere føler autonomi, kompetence og tilknytning (Bøgh Andersen, 2017:84). Derfor er der i interview designet blevet spurgt ind til hvordan de enkelte ledere arbejder på at opretholde disse tre behov under covid-19 krisen.

Det er bemærkelsesværdigt at de tre afdelingsledere vægter motivation gennem autonomi, kompetence og tilknytning i forskellige grader.

Autonomi: Leder 3 har stort fokus på at skabe motivation gennem autonomi, ved at sørger for, at medarbejdere kan se formålet med deres arbejde. Hun beskriver sin indsats således; *“Jeg arbejder jo meget med at alle medarbejdere kan se formålet med deres arbejde... Fordi det giver mening det vi laver, og det gør bare at det er nemmere for mig som leder at være leder når folk er motiveret (Jf. bilag 5).”* Ved at tydeliggøre formålet med deres arbejde for medarbejdere, sørger leder 3 for at medarbejdere kan se hvordan de kan bidrage til at opfylde organisationens behov (ibid.).

Kompetence: Leder 1 har stort fokus på, motivation gennem inddragelse af medarbejdere, i opgaveløsningen. *“... det der motiverer dem det er det der med at få løftet det og få lagt det op til dialog. Og spørger dem hvordan de tænker man kan udføre opgaven. at man ikke presser det ned over hovedet, men man inddrager dem (jf. bilag 3).”* På den måde udtrykker hun, at hun har tillid til sine medarbejders kompetencer. Hvilket forventes at øge medarbejders følelse af kompetence, samt motivation.

Tilknytning: Det kan forventes at den fysiske afstand som covid-19 har medført, kan svække tilknytningen hos nogle medarbejdere. Samme bekymring kan ses hos alle tre afdelingsledere. De giver alle udtryk for at de prøver at skabe tilknytning ved at

være i tættere dialog med deres medarbejdere, og arrangere sociale aktiviteter gennem teams. Alle tre ledere er i direkte dialog med deres medarbejdere ugentligt, nogle gange flere gange om ugen, alt efter medarbejderens behov.

Derudover udtrykker leder 3, at det for hende er vigtigt at gøre det tydeligt for hendes medarbejdere, at selvom hun er leder, så er de fælles om udfordringerne. I den forbindelse fortsætter hun *“Jeg har også været meget opmærksom på at jeg næsten hver anden uge om fredagen skrevet sådan et lille slogan eller lille hilsen sådan tak for denne uge, og hvis der var sket noget særligt, så har jeg nævnt det. Netop for at skabe en fælles teamfølelse (jf. Bilag 5).”* Hun har som leder stort fokus på motivation gennem autonomi og tilknytning.

Det viser sig dermed, at tre afdelingsledere der er indgået i vores interview, anvender ledelsestiltag forbundet med transformationsledelse. Derudover giver de udtryk for, at distanceledelse har skabt nogle udfordringer i forbindelse med tilknytningen i teamet, hvilket de prøver at imødekomme med forskellige redskaber. Hvorvidt disse ledelsestiltag virker på deres medarbejdere, analyseres i næste delanalyse med udgangspunkt i medarbejderes egne udsagn om hvordan de har oplevet ledelsen under covid-19.

Transaktionsledelse

Medarbejdermotivation er ligeledes en vigtig faktor ved transaktionsledelse. Forskellen heri består af, at der motiveres gennem verbal kritik eller belønninger i form af eksempelvis feedback. Alle tre ledere anvender feedback som ledelsesværktøj, men leder 2 og leder 3 giver udtryk for at de har valgt at anvende feedback mere end hvad de plejede under covid-19 krisen.

“Når jeg kan se de har afholdt et vis antal samtaler om ugen, så italesætter jeg også det. jeg er i hvert fald blevet bedre til at rose folk i den her periode end før. Bevidst så forsøger jeg at anerkende deres arbejde (jf. Bilag 6).” Leder 2

“Det gør jeg ret meget det er også noget jeg skriver til dem, hvor er det dejligt at i får løst opgaverne osv. Jeg ved at jeg er en meget anerkendende leder. Jeg tror på en løsnings kultur hvor vi bliver klogere af de fejl vi laver (jf. Bilag 5).” Leder 3

Teoretiske er der en god grund til at anvende feedback, for at anerkende medarbejderes arbejde. Transaktionsledelse påvirker medarbejderens motivation hvis belønningen, som her er den feedback medarbejderen får for sin arbejdsindsats, knytter en positiv værdi. Den feedback der gives i forbindelse med transaktionsledelse forventes at berøre medarbejderes ydre motivation, og dermed motivere dem til at have samme interesse som organisationens målsætninger (Bøgh Andersen, 2017:92).

Delkonklusion

Det kan konkluderes at ledere på jobcentret i Albertslund kommune, anvender ledelsestiltag i forbindelse med både transformationsledelse og transaktionsledelse på hver sin måde. Forskellen består i formidlingen af visionen, og måden hvorpå de motiverer deres medarbejdere. Derudover kan det konkluderes, at de nye ledelsestiltag i forbindelse med covid-19 krisen, primært handler om at imødekomme udfordringer som distanceledelse har ført til. Eksempelvis de sociale udfordringer som hjemmearbejde har medført for medarbejdere, og større behov for inddragelse af medarbejdere i ledelsesprocessen.

Delanalyse 3: Hvordan oplever medarbejdere i Albertslund kommune disse ledelsesstrategier?

Afslutningsvis analyseres der på hvordan medarbejderne i kommunen oplever distanceledelse og de ovenstående ledelsestiltag. Analysen er baseret på indsamlet empiri fra fire medarbejdere underordnet de tre ledere, og relevante pointer fra teoriafsnittet.

Transformationsledelse

Som nævnt i forrige delanalyse udtrykker alle tre ledere at de arbejder på at formidle visioner fra beskæftigelsesplanen ud til deres medarbejdere. Det viser sig at der er en forskel i hvordan de enkelte medarbejdere tager formidlingen af visionerne til sig.

Medarbejder 4 ser plan målene i beskæftigelsesplanen som en vigtig del af opgaveløsningen, mens medarbejder 1 udtrykker at hun ikke fokuserer på de specifikke målsætninger på samme vis. Det udtrykker hun således: *“altså den afspejler den lovgivning der er på området... så på den måde tænker jeg at den gør det implicit, men det er ikke fordi jeg sidder til hver samtale og tænker, nå nu skal jeg lige huske jobcentrets vision (jf. bilag 7).”*

Beskæftigelsesområdet er et regelstyret område, hvor der findes helt specifikke formkrav til hvordan sager skal behandles. Derfor kan det tænkes at formidlingen af visioner på området ikke spiller en ligeså stor rolle som på andre områder. Det skyldes at regelstyringen er med til at medarbejderne automatisk arbejder i retning af ét fælles mål, som handler om at få borgere videre i systemet så de kan få en afklaring.

“Men det jo tydeligt i opgaveløsningen hvad visionen er. Det er ret styret i ressourceforløb” (jf. bilag 8).

“Hele tiden har vi baghovedet at de borgere der vi arbejder med at de skal videre” (jf. bilag 8).

De ovenstående to citater bekræfter at området for nogle medarbejdere betragtes som et ret styret område. Selvom ledere ikke har mulighed for at ændre på at området er styret af formkrav, kan ledere have en indflydelse på medarbejderes motivation. Hvilket kan forene medarbejderes egen interesse i at arbejde imod organisationens mål.

Til spørgsmål om hvad der motiverer dem mest, svarer alle fire medarbejdere, at de er motiveret af at gøre en forskel for de enkelte borgere. Når de kan se, at de gør en forskel for borgere der har det svært, giver det dem arbejdsglæde. Ses det i forlængelse af de forskellige motivationstyper, matcher deres udsagn om hvad der motiverer dem, med brugerorientering. Brugerorientering er en slags indre motivation, som typisk ses hos frontmedarbejdere (Bøgh Andersen, 2017:86). Denne type af motivation gør ofte medarbejdere tilbøjelige for at vægte hensynet til den enkelte borger frem for de formelle regler. *“Det er så demotiverende, at de siger at der skal være enkel sagsbehandling for den individuelle samtidig med at de siger at der kommer en endnu mere kompleks lovgivning. At de siger vi får mere frihed til at udføre vores arbejde, men får det omvendte (jf. bilag 8).”*

Medarbejder 2 giver i dette citat udtryk for at hun bliver demotiveret af at blive begrænset af beskæftigelsesindsatsen, i forbindelse med sagsbehandling.

For de andre medarbejdere har det været demotiverende, at covid-19 pandemien har begrænset deres faktiske arbejde, på grund af den delvise suspendering af beskæftigelsesindsatsen.

I forrige delanalyse viste det sig, at man ledelsesmæssigt har arbejdet på at imødekomme disse frustrationer ved især at have fokus på at skabe mere tilknytning i teamet. Blandt andet ved, at arrangere fælles sociale aktiviteter gennem teams, og ved at opfordre til fælles frokost og kaffepauser. Medarbejderne udsagn peger på, at disse tiltag ikke har fungeret som en optimal løsning. Men medarbejder 4 udtrykker ligeledes at han ikke har haft brug for mere dialog; *“Det har ikke været den største udfordring for mig, men det har trods alt gjort at den her spontane sparring der opstår når man færdes blandt kollegaer (jf. bilag 10).”* Behovet for dialog og sparring kan derfor siges at være individuelt fra medarbejder til medarbejder. Covid-19 krisen har dermed udfordret transformationsledelse af medarbejdere hvor tilknytningen af teamet spiller en central rolle.

Transaktionsledelse

Ledernes øget anvendelse af feedback som et ledelsesværktøj, for at fremme transaktionsledelse under covid-19 krisen, bekræftes af medarbejderne. De oplever alle, at der i højere grad anvendes feedback. På trods af at de ser en positiv værdi i at modtage feedback fra deres leder, er det bemærkelsesværdigt at de understreger at det ikke er alt de tager til sig. *“Det kommer meget an på hvad det er for en form for feedback, øhmm jeg har overhovedet ikke behov for at vide om jeg har opfyldt et eller andet tal på 10 samtaler eller et eller andet. Jeg vil hellere høre sådan noget med hvordan sørger vi for at lave langsigtede løsninger (jf. bilag 10).”* *“Altså det positive kan jeg godt bruge. Det negative tager jeg ikke så tungt (jf. bilag 8).”* Det kan ses at den dominerende indre motivation i form af brugerorientering svækker feedback som ledelsesværktøj når feedbacken ikke stemmer overens med medarbejdernes egne målsætninger.

Delkonklusion

Det kan konkluderes at medarbejderne meget tydeligt er drevet af en dominerende indre motivation i form af brugerorientering. Teoretisk er transformationsledelse derfor den ledelsesstrategi der bør dominere. På trods af at ledere i Albertslund kommune forsøger at anvende transformationsledelse gennem værdiskabelse og motivation, har covid-19 udfordret ledelsen. Medarbejderne giver udtryk for at distancededelse skaber en udfordring i forbindelse med den daglige sparring, som ikke kan imødekommes gennem virtuel planlagt dialog. Udover de udfordringer som covid-19 krisen har medført, italesætter alle medarbejdere generelle udfordringer på området som eksempelvis dominerende bureaukrati, og lovgivning som begrænser sagsbehandlingsprocesser.

Konklusion

Distanceledelse ses i projektet som den påvirkning, som covid-19 krisen har haft på rammevilkårene for ledelse på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune. Det undersøges i projektet, hvordan distanceledelse påvirker ledelsesstrategierne; transaktionsledelse og transformationsledelse i praksis i kommunen.

På baggrund af vores analyse kan det konkluderes, at covid-19 krisen har udfordret ledelse på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune.

Først og fremmest peger resultater fra analysen på, at der er en variation i hvordan jobcenterchefen og afdelingsledere opfatter distanceledelse, som er vilkårene for ledelse under covid-19 krisen.

Mens jobcenterchefen ikke giver udtryk for, at den fysiske distance er udfordrende for ledelsen, fremhæver alle tre afdelingsledere, at distanceledelse har udfordret ledelsen på beskæftigelsesområdet. Denne forskel kan skyldes, at jobcenterchefen også inden krisen har anvendt distanceledelse, mens afdelingslederne og deres medarbejdere ikke har anvendt hjemmearbejde, og dermed distanceledelse i så høj grad. Afdelingslederne peger på en række udfordringer med distanceledelse, herunder udfordringer med anvendelse af it-værktøjer. Derudover fremhæver de, at det er udfordrende at skabe et stærkt socialt fællesskab i teamet, når hele teamet ikke er samlet på samme lokation. Med disse nye udfordringer er der sat nye forventninger til lederne, og derfor har lederrollerne ændret sig.

Dernæst kan det konkluderes, at lederne arbejder på at nedbringe de udfordringer der knytter sig til distanceledelse, ved at anvende forskellige ledelsestiltag. De anvendte ledelsestiltag ses både i forbindelse med transformationsledelse og transaktionsledelse. Lederne er i højere grad udfordret med anvendelsen af transformationsledelsen, end anvendelsen af transaktionsledelse. Det skyldes, at det er sværere at videreformidle visioner og påvirke arbejdskulturen under distanceledelse (Lindholm, 2021: 15).

I forlængelse heraf kan det konkluderes, at de ledelsestiltag som lederne anvender for at nedbringe udfordringer med distanceledelse under Covid-19 krisen, handler om at understøtte de sociale udfordringer ved hjemmearbejde.

Covid-19 krisen har ikke medført store ændringer i ledelse og de anvendte ledelsestiltag i forbindelse med opgaveudførelsen, men ændret rammevilkårene, så det er udfordrende at

anvende transformationsledelse. Dette er særligt interessant, da analysen også peger på, at ledere på beskæftigelsesområdet i høj grad anvender transformationsledelse.

Sammenfattende kan det derfor siges, at covid-19 krisen har udfordret ledelse på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune på mange måder, og dermed også sat nye forventninger til ledelsen. Under covid-19 krisen skal ledere varetage nye opgaver, som kræver andre kompetencer.

Covid-19 krisen udfordrer den offentlige sektor

Sættes resultaterne fra vores analyse i perspektiv med studiet "*Covid-19 and public-sector capacity*" af Marina Mazzucato og Rainer Kattel, understøttes deres pointe om, at covid-19 krisen har udfordret den offentlige sektors kapacitet. I studiet fremhæves det, at covid-19 krisen har været en øjenåbner for, hvor vigtigt kapacitet og håndtering af samfundsproblemer i nødsituationer er for den offentlige sektor. Distanceledelse som er rammevilkårene for ledelse under covid-19 krisen, har udfordret ledelse på beskæftigelsesområdet i Albertslund kommune. Dermed kan det siges, at de udfordringer som ledere i Albertslund kommune fremhæver kan være mulige mangler ved den offentlige sektor. Krisen har fremhævet de områder i den offentlige sektor, hvor kapaciteten er kritisk. Bl.a. drejer det sig om kapaciteten for at tilpasse borgeres behov og kapaciteten til at styre data og digitale platforme. Dette er også et af pointerne, som Mazzucato og Kattel understreger. Dermed kan det pointeres på baggrund af resultater fra analysen, at der med covid-19 krisen efterspørges nye ledelsesværktøjer, der gør det muligt for den offentlige sektor, at kunne fungere under de nye forhold som covid-19 krisen har bragt, og dermed også være bedre forberedt på fremtidige kriser, som covid-19 krisen.

Formidlingsdel

I dette projekt er der udarbejdet to elementer i formidlingsdelen. Et litteraturstudie og et handlingsorienteret projektforslag. Begge elementer er udarbejdet med afsæt i konklusioner fra projektet, og handler om udfordringer, der knytter sig til ledelse under covid-19 krisen. Et af formidlings-delene er et litteraturstudie, som er præsenteret tidligere i projektet. I dette afsnit vises den anden formidlingsdel, der et handlingsorienteret projektforslag. Projektforslaget er udarbejdet som et fiktivt projekt i Albertslund Kommune, men har til formål at være anvendelig til reelt brug. Projektet skal igangsættes i Albertslund Kommune, og forventes derfor at være finansieret af kommunen selv. I projektet er anvendt fiktive navne, med stillinger der findes i kommunen. Vores egne navne er de eneste navne der ikke er opdigtet.

Handlingsorienteret projektforslag

Med afsæt i resultater i projektet, udarbejdes et handlingsorienteret projektforslag, med formål om at understøtte ledelse i Albertslund kommune under covid-19 krisen. Projektet resulterede i, at medarbejdere og ledere på Beskæftigelsesområdet i Albertslund, er udfordringer i forbindelse med den anvendelse af it-værktøjer. Derfor har projektet til hensigt at arbejde videre på, at forbedre ledere og medarbejders it-kompetencer. Projektforslaget tager udgangspunkt i den kvalitative undersøgelse, der præsenteres i alle tre delanalyser i projektet.

Projekt navn	Bedre it-kompetencer – særligt under en krisetid
Projektejer	Simone Hansen (Jobcenterchef i Albertslund Kommune)
Simone Hansen (Jobcenterchef i Albertslund Kommune)	Nina Kjær (teamleder for team afklaring i Albertslund kommune Jobcenter)
Dato	1/8-21 (Dato for igangsættelse af projekt)
Sagsnummer	

Formål og Baggrund

Formål med projektet er at forbedre medarbejdere og lederes oplevelse af hjemmearbejde, ved at forbedre deres anvendelse af it-værktøjer, herunder teams. Forudsætninger for, at distanceledelse kan være en succes, er bl.a. at it-værktøjer fungerer og at medarbejdere og ledere har kompetencer til at anvende dem. Derfor er formålet med projektet at imødekomme udfordringen med manglende it-kompetencer. Derudover forventes det også at projektet resulterer i en forbedring af sagsbehandling, i forlængelse af at rammerne for hjemmearbejde forbedres. På længere sigt, skal projektet bidrage til at hjemmearbejde ved nødvendige forhold, som f.eks. kriser, bliver lettere anvendeligt.

Projektet vil bestå af en række kurser, hvor ledere og medarbejdere får forbedret deres It-kompetencer. Projektet skal resultere i, at medarbejdere og ledere har en bedre oplevelse af hjemmearbejde. Dette vil gøres målbart ved, at der i starten og slutningen af projektet laves en spørgeskemaundersøgelse, hvor resultaterne fra begge undersøgelser sammenlignes for at vurdere hvilken påvirkning kurserne har haft på ledere og medarbejders oplevelse af hjemmearbejde.

Baggrund for projektet er, at der med distanceledelse som følge af covid-19 krisen, er blevet et øget behov for anvendelsen af it-værktøjer. Dermed kræver det også at ledere og medarbejdere har de nødvendige it-kompetencer. Resultater fra vores projekt resulterede i, at manglende it-kompetencer kan virke demotiverende for medarbejderne og svække ledelse. Derudover kan udfordringer med it-værktøjer svække sagsbehandling, da rammerne for at udføre arbejdet er vanskelige. Dette giver anledning til at udføre projektet.

Leverance:

- Flere motiverede medarbejdere
- Bedre opgaveløsning
- Bedre oplevelse af hjemmearbejde

-
- Øget kvalitet af sagsbehandling

succeskriterier:

- Alle ledere og medarbejdere deltager i kurser
- Alle ledere og medarbejdere oplever en udvikling af kompetencer i forhold til anvendelse af it-værktøjer

Risici i projektet:

- Manglende overskud: Risikoen for at medarbejdere under covid-19 krisen ikke kan overskue kompetenceudvikling, og dermed ikke engagerer sig nok i projektet. Under covid-19 krisen oplever mange lovændringer, som afspejler sig i arbejdsforhold og arbejdsopgaver. I tilfælde hvor ledere og medarbejdere er mætte af forandringer, kan svække projektets resultater.
- Løbende fokus på udvikling: Det er afgørende for projektets resultater, at der løbende følges op på kompetenceudvikling, også når ledere og medarbejdere er tilbage på arbejdspladsen. Hvis dette der ikke følges op på dette, kan man risikere at den indhentede viden kan gå tabt eller være forældet. Medarbejder vil inddrages i form af arbejdsgrupper, hvor kursusprogrammet vil blive konstrueret.
- Prioritering af projektet: Det er afgørende for projektets resultater, at projektet bliver prioriteret af ledere og medarbejdere. Der skal være afsat tid fra medarbejdere og ledere, til at kunne indgå i projektet. I tilfælde hvor ledere og medarbejdere ikke har tid til at deltage i projekt, vil dette have en negativ påvirkning på projektet resultater.

Interessenter

- Medarbejdere og ledere: Medarbejderne og lederne er en vigtig del af projektet. Det vigtigt at der i projektet, tages udgangspunkt i denne gruppes viden omkring hvilke behov der er for kompetenceudvikling, for at tilrette kurserne så de er mest

hensigtsmæssige. Derudover er det vigtigt at inddrage dem i udviklingsfasen af kursusprogrammet, da de så føler ejerskab over projektet.

Organisering:

Styregruppe

Simone Hansen (Jobcenterchef i Albertslund Kommune)
Karen Sørensen (Udvalgsformand)
Finn Klausen (Konsulent)

Projektledelse

Simone Hansen (Jobcenterchef i Albertslund Kommune)
Nina Kjær (teamleder for team afklaring i Albertslund kommune Jobcenter)
Flemming Hjuul (It-konsulent)

Referencegruppe

Kim Gern (It-medarbejder)
Heidi Dahl (sagsbehandler)
Tina Hansen (leder for team ressourceforløb),
Daniel Poul (sagsbehandler)
Maya Tim (Fagkoordinator)

Projektgruppe

Nina Kjær (teamleder for team afklaring i Albertslund kommune Jobcenter)
Flemming Hjuul (It-konsulent)
Maya Tim (Fagkoordinator)
Daniel Poul (sagsbehandler)
Heidi Dahl (sagsbehandler)

Milepæle	
August 2021	Arbejdsgrupper nedsættes. Spørgeskemaundersøgelse om lederes og medarbejders oplevelse af hjemmearbejde, udarbejdes og udsendes. Intern workshop afholdes (afklaring omkring behov for kompetenceudvikling)
September 2021	Spørgeskema sendes ud. Workshops afholdes (Lederes og medarbejderes input omkring kompetenceudvikling)
Oktober 2021	Planlægning og konstruering af kursusprogram på.
December 2021	Udrulning af kursusprogram, samt status på projekt.
Marts 2022	Afsluttende spørgeskemaundersøgelse.
September 2022	Projektopfølgning
Projektbudget:	
Interne kurser i it	2.500kr. x 5 (5 teams) = 12.500 kr.
Eksterne kurser om digitalledelse	5.000kr.
I alt	17.500 kr.

Arbejdstidsforbrug:	Periode	Arbejdsdage	Ansvar
Interne workshop, samt spørgeskemaundersøgelse	August	2	Projektgruppe
Workshops	September	2	Projektgruppe
Planlægning og konstruering af kurser	Oktober	2	Projektgruppe
Interne kurser i it	December - marts	10	Projektgruppe
Eksterne kurser om digitalledelse	December- marts	2	Projektejer
Gevinster og effekter ved projektet:	Ved en succesfuld implementering af projektet, kan det forventes at hjemmearbejde bliver mere eftertragtet, både af ledere og medarbejdere. En forbedring af it-kompetencer hos ledere og medarbejdere i Jobcenter Albertslund kommune, bidrager til at imødekomme nogle af udfordringerne med distanceledelsen. Når medarbejdere og ledere er mere robuste til at anvende it-værktøjer, vil det bidrage til en forbedring af opgaveløsning, og dermed også bedre sagsbehandling, da udfordringer ved digitale barrierer, vil være mindsket. Forbedringen af forholdene forventes at have en motiverende påvirkning på medarbejderne, hvilket ledelse i mange tilfælde sigter at opnå.		
Flere motiverede medarbejdere			
Bedre opgaveløsning			
Bedre oplevelse af hjemmearbejde			
Øget kvalitet af sagsbehandling			

Litteraturliste

Bøger

- Birgitte Lindholm, Anne (2021): Lederskab på distancen - Når du ikke ser dine medarbejdere dagligt. Historia.
- Brinkmann, Svend. Tanggaard, Lene (2015): Kvalitative metoder. 2. Udgave, Hans Reitzels Forlag.
- Bøgh Andersen, Lotte (2017): Ledelse i den offentlige og private sektor. 1. Udgave, Hans Reitzels Forlag.
- Lindholm, Birgitte Anne (2014): Lederskab på distance. 1 udgave, L&R Business.
- Ramian, Knud (2012): Casestudie i praksis. 2. Udgave, Hans Reitzels Forlag.
- Rasmussen S, Erik. Østergaard, Per. Andersen, Helle (2017): Samfundsvidenskabelige metoder - en introduktion. 3. Udgave, Syddansk Universitetsforlag.
- Staunstrup, Erik. Kærgaard, Andreas. Vestergaard Olsen, Niels (2017): Ledelse i praksis. 4. Udgave, Trojka.
- Trost, Jan. Jeremiassen, Lise (2010): Interview i praksis. 1. Udgave, Hans Reitzels Forlag.

Publikationer

- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2020). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. Public Management Review
- Fiedler, Fred (1967): 'there are almost as many definitions of leadership as there are leadership theories – and there are as many theories of leadership as there are psychologists working in the field'
- Larsen, Sanne. Jensen, Nicolaj. Teglskov, Søren (2013): Nærværende ledelse på afstand – Når der er langt til nærmeste leder, Væksthus for Ledelse. Lokaliseret på: <https://www.lederweb.dk/media/1551/vh-naervarendeledelse-web-220313c.pdf>
- Mazzucato, Marina. Kattel, Rainer (2020): Covid-19 and public-sector capacity

- Pedersen, Dorthe. Greve, Carsten (2007): Strategisk offentlig ledelse i reformernes tidsalder
- t´Hart, Paul. Tummers, Lars (2019): Understanding Public Leadership
- Tourish, Dennis(2020): Introduction to the special issue: Why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership
- Wallis, Joe. Dollery, Brian (1997): An evaluation of leadership as a response to agency failure in the public sector.

Hjemmesider

- [Beskæftigelsesindsatsen under Covid-19](#)
- [DST: Stigende ledighed](#)
- [BM: Benchmarking - antal offentligt forsørgede](#)
- [Albertslund Kommune - Beskæftigelsesplan](#)

Bilag

Bilag 1: Interview af ledere

Hvordan har ledelse under covid-19 krisen påvirket:

- Selve opgaveudførelsen i teamet?
- Din dialog med medarbejdere?
- Din dialog med din overordnet?

Med hjemmearbejde, har rammerne for ledelse ændret sig. Har hjemmearbejde udfordret din lederrolle?

Hvordan arbejder du for at du som leder kan indhente den manglende fysiske kontakt som skaber en sammenhæng i hverdagen?

Den fysisk afstand mellem ledere og medarbejdere, forventes at skabe mere rum for at medarbejderne skal være selvledende og træffe beslutninger. Er det noget du kan se hos dine medarbejder?

Hvordan sikre du at medarbejdere lever op til de forventninger der er til dem, og arbejder i retningen af organisationens mål?

Hvad er den største ledelsesudfordring i Albertslund kommune på beskæftigelsesområdet?

Hvilke visioner arbejder i på i teamet?

Hvordan sørger man for at visioner i albertslund kommune bliver formidlet videre?

Hvordan har det at skulle lede på afstand påvirket formidlingen af visionen?

Har jeres vision ændret sig efter den delvise suspendering af beskæftigelsesindsatsen?

Hvor vigtigt erfarer du at medarbejdermotivation er for en succesfuld ledelse i praksis?

Hvordan motiverer du dine medarbejdere i forbindelse med opgaveløsningen i denne svære tid?

Er der nogle ledelsestiltag der er svære at implementerer ift. andre?

Kan du komme med incitamenter som du/i anvender i albertslund kommune for at holde jeres medarbejdere motiveret.

Hvad giver dine medarbejdere udtryk for at de bliver demotiveret eller motiveret af?

Hvordan sørger du som leder for at medarbejdere føler en tilknytning til teamet nu hvor der arbejdes hjemmefra?

Hvor ofte er du i direkte dialog med dine medarbejdere?

Efterspørger du mere dialog med dine medarbejdere? Hvis ja, hvorfor?

I hvilken forbindelse anvendes feedback på medarbejders arbejdsindsats, som et ledelsesværktøj?

Hvor ofte anvender i dem?

Bilag 2: Interview med medarbejdere

1. Hvordan har covid-19 påvirket:
 - Din opgaveudførelse?
 - Samarbejdet i teamet?
 - Din dialog med din leder ?
2. Hvordan oplever du mulighederne er for at kunne indhente den manglende fysiske kontakt som skaber en sammenhæng i hverdagen?
3. Den fysiske afstand mellem ledere og medarbejdere, forventes at skabe mere rum for at medarbejderne skal være selvledende og træffe beslutninger. Er det noget du oplever som medarbejder?
4. I hvilke sammenhæng oplever du som medarbejder at din leder gør en indsats for at I som medarbejder arbejder i retningen af organisationsmål?
5. Hvad oplever du som den største faglige udfordring på jeres område?
6. Hvor ofte møder du beskæftigelsesplanen og de mål der i, i forbindelse med dit arbejde?
7. Afspejler målene i beskæftigelsesplanen sig i dit daglige arbejde.
8. Hvad oplever du er den største ledelsesudfordring i Albertslund kommune under Covid-19 krisen?
9. Hvilke visioner arbejder i på i teamet?
10. Synes du at de visioner spiller sammen med dit daglige arbejde?

11. Hvordan sørger man for at visioner i albertslund kommune bliver formidlet videre til jer?
12. Synes du formidlingen af visionen er blevet påvirket af covid-19
13. Hvad motiverer dig, når du arbejder?
14. hvilken rolle spiller motivation i din opgaveløsning
15. Synes du, at din leder implementerer særlige ledelsestiltag for at motivere dig? Hvis ja, hvilke tiltag virker særligt motiverende for dig?
16. hvad de-motiverer dig?
17. Hvad gør at du føler tilknytning til dit team nu hvor der arbejdes hjemmefra?
16. Hvor ofte er du i direkte dialog med din leder?
18. Efterspørger du mere dialog med din leder Hvis ja, hvorfor?
19. Hvor ofte anvendes feedback på din arbejdsindsats?
20. Hvilken påvirkning har dette på din motivation for at arbejde?

Bilag 3: Interview med leder 1

Så har vi vores første spørgsmål. Hvordan har ledelse under covid-19 krisen påvirket opgaveudførelsen i teamet?

Først og fremmest har der været en udfordring, at vi ikke har måtte mødes med borgerne fysisk. At hvis, at vi, at vi.. at i første periode... Der har været forskel på første og anden periode. I første periode der var vi, måtte vi slet ikke mødes med borgeren fysisk, kun telefonisk. Man måtte heller ikke igangsætte beskæftigelsesrettede tilbud. Dels har det været udfordrende fordi der nogle borgere som er svære at fastholde i en kontakt. Det har været den ene begrundelse, så har der været borgere, som har det rigtig svært ved at man kun kan tage en telefonisk samtale. Det kan selvfølgelig også være det modsatte at nogen synes det er rart. Det er i hvert fald været noget af det vi har været udfordret med. Og så... Her i anden periode har vi haft mulighed for kritiske samtaler, og tage dem ind fysisk. Jo længere tid der går, jo sværere er det at få på dem tilbage på arbejdsmarkedet. Når hele landet er lukket ned, går man 3 skridt tilbage, og på den måde har det en påvirkning på det Flow der er i en sag. så det bare.. så man kan sige

Hvad med din dialog med dine medarbejdere, hvordan har ledelse under covid-19 krisen påvirket din dialog med dem? Jeg kan se at du er på kontoret.

Jo det er jeg. Det har jeg valgt at være. Jeg er her fuldtid. Jeg har to ledere mere på arbejde. Vi har nogle medarbejdere, hvor medarbejderen har mulighed for at komme on/off. Hvis de har behov. De har mulighed for at tage fysiske samtaler. Der gør at jeg som leder føler at jeg skal være her af ren sikkerhedsmæssige årsager. Der er en del af mine medarbejder som her her.. Det meget sjovt fordi.. det tror jeg der er forskel på om ens leder er her eller ej. Jeg tror de synes det meget rart fordi den der dialog Den tætte kontakt. At man kan lige, man kan komme, og der er nogen af dem der faktisk.. når de sådan først begynder at komme kommer de, fordi de synes det er rart at være her. Og det er nemmere at have den her kontakt. Jeg synes at jeg i første periode da vi havde lukket, bruge rigtig lang tid på at have kontakt med medarbejderne. øh.. Der var rigtig mange frustrationer. Øhh. Jeg havde. Jeg har nogle medarbejdere, som har små børn. øh og det er rigtig svært at nå sit arbejde

samtidig med at man har børn hjemme, så det har været en kæmpe udfordring at få tilrettelagt sit arbejde, så det kræver rigtig meget ledelsesmæssige opbakning, at sige til medarbejdere de kan gøre det de kan, kan du arbejde om aften. Kan du gøre et eller andet.og få den anerkendelse. Selvfølgelig har det været meget. i den første periode virkede teams ikke, det var rigtig svært at få teams til at virke. Og mine medarbejder er ikke særlig it kyndige, så det var sådan noget med at sidde og guide dem i forhold til.Øh... Har du et netværkskabel.Øhh de havde gamle computere, vi havde ikke nogen vi ku sende med folk hjem. De havde endda kun deres egne telefoner og skulle ringe op med skjult nr. fra egne telefoner til borgerne. Så på den måde krævede det en meget tæt dialog, og en meget tæt omsorg for medarbejdere.

Så det har faktisk også ændret din lederrolle, på en måde i at du også skulle stå for nogle andre ting, som I at motivere dem i at finde andre løsninger?

Det har været meget praksisnært. Det har været det med Øh...som du siger, at arbejde med tekniske problemer, at de frustrationer som ligger i det. Øh. det man skulle vænne sig til det. Vi har ikke haft så meget hjemmearbejde før. Øh. og der er ikke ret mange af mine medarbejder der er vant til at arbejde hjemme. Deres arbejde er at være her. Jeg synes det er gået bedre i den her periode, fordi vi har åbnet op for at de kan komme. Og jeg selvfølgelig er her, så hvis man har brug for ligesom at have kontakt med mig kan man møde på arbejde. Dialog er udfordret af den det fysiske arbejde. Altså man skal virkelig huske på at kontakte medarbejdere enkeltvis. Fordi vi holder jo teammøder, vi holder jo fællesmøder men det kan være svært ligesom at have en fornemmelse af om de er med, om de hører hvad der bliver sagt. Så det handler rigtig meget om at følge op. Altså jeg har meget kontakt med mine medarbejdere. Altså synlig ledelse, har jeg altid arbejdet meget med. Det her med at gå op og sige godmorgen. Øh. Og lige sådan spotte hvordan det går, vær opmærksom på går man nu på arbejde, er man okay, lige sådan så man er synlig. Lige går op og sige god weekend. Huske at sige, hvordan gik det med skolekoncerten? Alt det der, der hører med til lederrolle. Øh.. Og det er helt sikkert noget af det der er udfordret i den her nedlukning periode, hvor man ikke ser sine medarbejdere, så på den måde har jeg nok mistet lidt, især dem som ikke rigtig kommer her på arbejde på arbejdspladsen. Har jeg mistet lidt den der kontakt, så skal jeg lidt, så skal man være lidt op på, og få kontakten dem. Så man bruger rigtigt meget det der teams så man ser hinanden.

Har ledelse under covid-19 krisen påvirket din dialog med din leder?

Øh nej.. for hvis jeg har det, vil jeg bare tage kontakt med ham. Han er ikke speciel synlig. Det er han ikke så god til. Øh.. Det har han heller ikke brug for. Han sidder på rådhuset, og jeg sidder i jobcenteret. Men altså han er der hvis jeg har brug for det. Hvis jeg bad ham om det vil han være der.

Hvordan arbejder du for at du som leder kan indhente den manglende fysiske kontakt som skaber en sammenhæng i hverdagen?

Jeg går meget op i at ringe til dem, for lige at hører om hvordan det går. Også møder jeg fysisk op på arbejde for at kunne være tilgængelig for dem.

Så har vi et spørgsmål der lyder, at den fysiske afstand mellem ledere og medarbejdere, forventes at skabe mere rum for at medarbejderne skal være selvledende og træffe beslutninger. Er det noget du kan se hos dine medarbejder?

Jeg tror ikk ledelsesmæssigt, de synes der er forskel. Øh..for jeg har ikke sådan, jeg har. Mine medarbejdere har ansvaret for selv at løse sine opgaver, så de modsatte ikke er bevist. Så de har meget rum, til selv at tilrettelægge deres arbejdsopgaver. Øh, så tænker ikke det har været så meget forskel. Det er ikke noget de har givet udtryk for. De har i forvejen brug for, det er ihvertfald hvad jeg får til PUL- samtaler, at de synes det er rart at de selv kan tilrettelægge deres arbejde.

Hvordan sikre du at dine medarbejdere arbejder i retningen af de fælles mål i har i organisationen?

Øh. Der er ikke så meget forskel på øhm.. Jeg kontrollerer ikke mere, ved at de arbejder hjemme, end jeg gør når de er her. Det er sådan set det samme. Jeg synes det har været lidt sværere, fordi de arbejder med praksis som måske er lidt svære at håndtere, eftersom de arbejder hjemme. Men tingene er også lukket ned, vores lovgivning er også lukket. På den måde er jeg ikke helt sikker på hvordan tingene hænger sammen, om det er pga af at de arbejder hjemme, eller det pga af at de, altså det også pga af at vi ikke har mulighed for at gøre de ting vi skal, så det er rigtig svært at skelne imellem tænker jeg. Altså som udgangspunkt tænker jeg at vi har ledelsestilsyn. Øh. det skal vi jo have i forhold til

revisionen. Og de bliver jo også sat til at lave nogle opgaver. jeg ser jo også nogle sager. Om de er til stede fysisk eller psykisk det er der ikke forskel på.

Hvilke visioner arbejder i på i teamet?

Ja men altså, vores overordnede målsætninger og kerneopgave i jobcenteret er at folk skal i selvforsørgelse. Øh de værdier vi arbejder under, er de samme som går hånd i hånd med albertslund kommune. Alt vi har jo det der hedder fleksibel arbejdstid, med hvordan man forvalter sin arbejdstid, det har man selv ansvaret for. Det er også et af mine værdier, som er baseret på tillid. Gensidig tillid, en god relation, tæt dialog. Det er også vi har arbejdet sammen omkring trivsel. En åbenhed, øh og anerkendelse også af at man er i forskellige tidspunkter osv. i sit arbejdsliv.

I har en beskæftigelsesplan. Når du formidler visioner ud, tager du så udgangspunkt i dem?

Ja. Det skal jeg jo. Det er nogle mål vi har sat os og skal arbejde efter. Vi har noget der hedder jobrettede praksis. Det nogle metoder, vi arbejder efter. Det den måde man skal sørge for at der ligger er en abc- jobplan. Vi skal fx. givet et vis antal tilbud, det er noget som står i lovgivningen.

De her visioner. Er det noget der fremtræder dagligt i jeres arbejde?

Jeg italesætter det konstant, for ellers forvalter man selv, og man skal være sikker på at der sker en gensidig forståelse. At man ved det er det samme man taler om. Det kan man kun være sikker på hvis man har italesat det. Jeg kan sige tingene på en bestemt måde, men de kan forstå det på en anden måde. F.eks. havde vi for 3 år siden metodefrihed, efter indførte vi metode med jobrettede praksis, med helt særlige metode man er undervist i. Det italesætter jeg konstant. Øh.. Det er selvfølgelig svært at arbejde med udvikling når man arbejder hjemme, når man sidder på teams. Det synes jeg er sindssygt svært. Det er jo ikke det samme man får ud af det. Den gensidige dialog er ikke det samme på teams som den er hvis man mødes fysisk. Det er noget af det som jeg tænker virtuelle møder ikke kan gøre. De kan ikke, altså. Gensidig dialog fungerer rigtig dårligt på teams, fordi man har ikke fornemmelse af at man har alle medarbejderne med. Man kan ikke se alle på engang til

møder, og får man nu fat i dem som er de tavse. jeg har faktisk arrangeret en walk and talk, med mine medarbejder som handle om trivsel, og opfølgning på vores arbejdsmetoder. Det vigtigt for mig at høre. Sidst var jeg hele tiden på. Jeg ringede rundt til dem alle enkeltvis hver uge. Nu det bare som om at nu er tingene bare blevet det her. Det normalt at arbejde hjemme. Så man mister lidt fornemmelsen af hvor de er henne. Så det her med, at finde ud af Hvordan har du det med at være derhjemme? hvordan lykkes det for dig? hvad er svært? hvordan har du det med at være tilbage? Hvordan tænker i vi kan få teamet til at fungere. Det vigtigt at man får lavet sådan nogle strategier, hele tiden for at opfordret medarbejderne. fx. det jeg laver ved at mødes med dem til en walk and talk med alle medarbejdere. fx. har jeg også indført i teams at skal sige godmorgen hver morgen, ligesom vi gør når vi møder her. Det er også noget vi er blevet enig om når vi har lavet opfølgning på trivsel. Hvor vigtigt det er at give sig til kende, så man både siger godmorgen og farvel, og det gør man så bare på chatten så man er synlig.

Er det typisk de tiltag du anvender for motivere dine medarbejdere?

Ja det jo sådan noget arbejde man gør hele tiden. Jeg synes at de er meget gode til at motivere sig selv, og er meget reflekterende mine medarbejdere. De er godt uddannet, og på den måde ved de godt hvad der skal til. Men jeg er der også i forhold til sparring. Det har man også brug for.

Hvad giver dine medarbejdere udtryk for at de bliver demotiveret eller motiveret af?

Jeg tror det der godt kan demotivere dem det er hvis man sender en mail ud om at nu er det sådan her man skal gøre tingene. det der motivere dem det er det der med at få løftet det og få lagt det op til dialog. Og spørger dem hvordan de tænker man kan udfører opgaven. at man ikke presser det ned over hovedet, men man inddrager dem. Når jeg fx holder den her walk and talk er mit udgangspunkt at spørger hvordan går det med opgaven, og hvad har du brug for. sådan så jeg ikke siger du skal gøre sådan sådan og sådan. så demotivere man. hvis man lægger det op til en dialog og spørger "hvad har du brug for", det er et spørgsmål jeg bruger rigtig meget. nogen synes det er farligt, men det er ikke så farligt. fordi der er ikke nogle der siger de har brug for en million. jeg tror at når man har en tæt dialog til daglig med sin medarbejder, så kan det også lade sig gøre når man arbejder hjemme.

også gælder det også om at invitere dem til frokost over teams, og fælles kaffe. jeg går så ikke ind i det, det er deres frirum, men jeg opfordre dem til. husker i nu at spise frokost sammen, og ringe til hinanden.

Så det er igennem påmindelse at du hele tiden prøver at skabe en større sammenhæng i teamet?

Opfordring! ikke påmindelse. der er stor forskel på de to ting. opfordring er at tage ansvar for det. men altså nu er der også mange af mine der kommer engang imellem. så på den måde kræver det ikke det samme, som hvis de var hjemme kontinuerligt.

Hvor meget bruger du feedback på dine medarbejdere, og hvor ofte anvender du det?

Ja. det er som regel feedback af enkelte opgaver. men hvis jeg laver opfølgning er det selvfølgelig hvor jeg iværksætter et møde, som med det her walk and talk. men ellers så er det en sagssparring.

Under covid-19 hvordan har feedback som ledelsesværktøj ændret sig? fordi man kan ikke havde den korte dialog på samme måde som når man fysisk arbejder i samme rum. sætter i så tid seperat at til feedback?

Det er der ikke så meget forskel på. fordi vi gør det også her nu. så ringer man lige op på teams, medarbejderne bruger også hinanden til sparring. også har vi sagsmøder hvor vi også drøfter sager. så det sker løbende på samme måde.

Bilag 4: Interview med Jobcenterchefen

Hvordan får i videreformidlet visioner i beskæftigelsesplanen ned til medarbejdere?

Det første man kan sige det er at en vision af den her type den er jo ikke ny. Det er ikke sådan at så finder vi på det, også skriver vi det ned også formidler vi det videre til medarbejdere. Beskæftigelsesplanen har været til i lang tid, så det er noget fundamentale ting i beskæftigelsesindsatsen, det vi her påpeger. Det er fundamentet som jobcentret virker på, og er derfor også fundamentet som medarbejdere har at arbejde med. Men fordi der

hele tiden kommer nye medarbejdere, er der god grund til hele tiden at påminde medarbejdere om de visioner. Vi i Albertslund kommune har en plan for nye medarbejdere eksempelvis. Når vi får nye medarbejdere ind i organisationen møder jeg dem i første omgang, for at fortælle hvad det er der optager os, hvad er de politiske målsætninger, hvad vil det sige at være ansat i Albertslund kommune. Så alle nye medarbejder har jeg selv samtale med. Det er teamlederne der ansætter medarbejderne og sætter holdene, men jeg møder dem første gang.

Når der for eksempel bliver diskuteret noget i det politiske udvalg i forbindelse med beskæftigelsesplanen, det materiale får alle medarbejdere efter mødet. Det er sådan at på beskæftigelsesområdet, så udsender vi hver fredag et nyhedsbrev hvor der er alle de ting som vedrører medarbejdere.

Derudover holder vi personalemøder hvor alle er med, og det gør vi også i corona tiden. Vi afholde faktisk et i går.

Er det et møde med dig, mellemledere og medarbejdere?

YES, der var 100 med til sådan et teams møde. Og ehmm. Der var tre ting på den dagsorden. Det ene handlede om vores vejledningsindsats over for de unge herunder ikke mindst de unge i folkeskolen og deres valg af ungdomsuddannelse og sådan noget. Det var en af u-vejlederne der kom og holdte oplæg om det. Så holdte jeg et oplæg om udviklingen af antallet af borgere i corona tiden. Det var ud fra det perspektiv af at vi får jo mange flere ledige. Altså corona er en tid som har betydet at vi har fået mange flere borgere især på dagpenge og sygdagpenge. Men jeg havde lavet en sammenligning med resten af landet, for at se hvordan det ser ud hos andre. Dem der havde den procentvise største stigning, det var nr 89, og dem der havde den laveste stigning var nummer 1. Der lå albertslund på dagpengemodtagere på nummer 5. Så selvom vi har fået 111 dagpengemodtagere så var der kun 4 kommuner der havde gjort det bedre end os. Og jeg lavede det også på det totale og der lå vi nummer 45 af alle kommuner. Men vi er den kommune der har klaret os bedst i lokalområdet. Det fortalte jeg medarbejderne om, fordi det handler om at sætte vores problemstillinger og vores arbejde i perspektiv fordi vi kan godt have fornemmelsen af at det går forfærdeligt, men det gør det ikke nødvendigvis.

På mødet snakkede vi også om hvordan det går med at holde samtaler, for det er klart det går skidt når det handler om at få borgeren ud i tilbud for det må vi ikke.

Beskæftigelsesindsatsen er suspenderet, så vi kan ikke sætte dem i virksomhedspraktik eller hvad vi nu ville. Men vi må holde samtaler med dem, og det gør vi jo digitalt, eller telefonisk. Jeg gav mig derfor til at tælle hvor mange har vi holdt? De første 11 uger i år har vi holdt over 6200 samtaler med borgerene, det svarer til 600 om ugen dvs 120 samtaler om dagen. Det er mange. Det viser mig at vi har gang i mange gode ting, der er gang i sagerne. Selvom vi ikke kan nå op til alle vores visioner fordi det slet ikke er muligt, bliver vi nødt til at highligte de ting over for medarbejdere som vi er gode til.

Er det sådan i motivere medarbejdere? Ved at fremhæve succesen?

Ja, det er rigtigt.

Nu hvor man er på afstand kan det være svært at følge med i medarbejderes arbejde. Hvordan sørger man for at medarbejderne stadig lever op til de forventninger? Er der en form for kontrol?

Det er baseret meget på tillid, og det synes jeg også der er en god grund til at have. Ehm, men man kan sige at vi laver sådan set ikke flere kontrolelementer end vi plejer at gøre. Vi laver jo sags kontrol, der er jo ledelseskontrol. Det er der også når der er fysisk fremmøde, og også nu.

Hvor vigtigt erfarer du at medarbejdermotivation er for en succesfuld ledelse i praksis?

Øhm, i virkeligheden vil jeg vende den om. Fordi man kan man arbejde med borgere hvis man ikke er motiveret for det? Det kan man ikke. Når man som socialrådgiver ringer rundt og snakker med borgere, har man brug for engagement. Derfor er motivation en faktor. Men om vi kan gøre motivationen større, det kan vi nok godt. For mig er det en motivation at fortælle hvordan det går, og sætte det i perspektiv. Men det er ikke for alle.

Teoretisk siger man at den stramme styring og bureaukrati på beskæftigelsesområdet hæmmer medarbejdermotivation. Er det noget i kan mærke afspejler sig i jeres medarbejderes adfærd? Og nu hvor beskæftigelsesindsatsen er suspenderet har det givet dem handlerum?

Nej, altså. Jeg ser måske også lidt anderledes på det. Jeg er ikke helt sikker på at jeg synes det er et så stort problem, som det bliver talt om. Rigtig meget af det vi laver når vi møder

borgerne og det vi så skal skrive ned, det handler jo om sagen. Det handler jo om borgeren. Det handler om nogen aftaler vi laver med borgeren, og borgeres retssikkerhed. Det er jo ikke bureaukrati, ikke i mine øjne. Det handler jo om hvad man kan forvente, at når man som borger bliver kunde i sådan et system her. Også handler det også om at være sikker på at de ting der sker i sagen, det borgeren kommer med af oplysninger at det også er noget der er dokumenteret. Både til situationen med borgeren og medarbejderen, men samtidig også i morgen når medarbejderen ikke er der længere. Og et af de problemstillinger vi havde da vi ikke havde linjer i det, man skrev forskellige steder i systemet, og på forskellige måder. Det går bare ikke.

De ændringer der er kommet til i forbindelse med covid-19, som fx hjemmearbejde, den virtuelle dialog osv. Er det noget du tænker er kommet for at blive?

Det tror jeg! Men på mange forskellige måder. For det første så tænker jeg at der går rigtig lang tid før – hvis vi nogensinde kommer tilbage til den situation vi var i før. Jeg tror det ikke. Jeg tror i hvert fald at det kommer til at tage rigtig rigtig lang tid. Så på den måde tror jeg at vi vil være påvirket af det her i meget lang tid. Det har både sine fordele og sin ulemper. Men jeg håber da at vi i højere grad at vi må møde frem på arbejdspladsen, og også møde borgere fordi der er borgere der bliver tabere i den her måde vi gør tingene i dag.

Men hvis vi skulle se på det i et rent medarbejderperspektiv, der snakkede du om at for nogle er det rigtig fedt at arbejde hjemmefra hvor det er mindre fedt for andre medarbejdere. Hvis alle får lov til at komme tilbage, vil man så stadig give nogle medarbejdere lov til at arbejde hjemmefra?

Ja det tænker jeg. Det kan jeg sagtens sige. At vi faktisk kommer til at gøre det på mange måder. At det bliver selve opgaven om at mødes med borgeren, og medarbejderens behov og muligheder der skal spille sammen.

Bilag 5: Interview med leder 3

Hvordan har ledelse under covid-19 krisen påvirket selve opgaveudførelsen i teamet?

Jamen jeg synes jo at det kræver en større bevidsthed om de enkelte medarbejdere. Jeg taler meget i telefon, og jeg er meget på teams. Øhh og det er jo fordi at de ting vi plejer at tale om når vi fysisk er til stede øhh kræver simpelthen en opringning. Altså der er mange ting som man jo klarer i den fysiske hverdag hvor man er på samme kontor, som man nu skal klarer over telefon. Jeg har også været meget opmærksom på at jeg næsten hver anden uge om fredagen skrevet sådan en lille slogan eller lille hilsen sådan tak for denne uge, og hvis der var sket noget særligt så har jeg nævnt det. Netop for at skabe en fælles teamfølelse. Man kan jo nemt blive lidt alene og selvom man er på teams eller telefon så er det jo ikke den her kontakt som man får når man fysisk er tilstede så i værste fald har jeg være bange for at nogle medarbejdere har følt en utilstrækkelighed, det er jo det her med "tror britta nu jeg gør det godt nok?" det har jeg været meget bevidst omkring og understøttet dem i at hvis de kom ud i den tvivl at de kom tilbage igen og troede på deres egen formåen. Fordi jeg ved at alle gør hvad de kan inden for nogle vanskelige rammer... der er jo også nogle der har små børn også får de børnene ud i skole også kommer de hjem igen det har virkelig været svært i corona tiden. Der har jeg til nogle sagt hvis de for eksempel havde små børn hvor de skulle sidde med dem fordi de havde hjemmeundervisning...man kan jo ikke sige til sit barn i første klasse "du sidder lige og har fjernundervisning" der har jeg sagt at de 2-3 timer om formiddagen så er du til stede også må du arbejde senere på dagen.

Hvordan har ledelse under covid-19 krisen påvirket din dialog med medarbejdere?

Jeg var lidt inde over det, men jeg synes jo selvfølgelig at jeg nok er blevet lidt mere fri i min kommunikation. Øhh jeg laver mange "god dag" "smiley" øhh "tak for det" eller "super godt" det her med at skabe rum for lettere kommunikation fordi at det at være fysisk væk fra hinanden kræver at vi ligesom ikke er alt for formelle. Man ved jo godt jeg er lederen men man skal også vide at vi er altså fælles om det her, og at vi går i samme flok. Så øhh min kommunikation er blevet mere favnene, ikke at jeg ikke er det som person men jeg har været meget opmærksom på at man har kunne mærke mig i min mundtlige og skriftlige kommunikation.

Hvordan har ledelse under covid-19 krisen påvirket din dialog med din overordnet?

Jeg kan jo kontakte min leder når som helst, det er rigtig fint. Det kunne jeg under alle omstændigheder.

Med hjemmearbejde, har rammerne for ledelse ændret sig. Har hjemmearbejde udfordret din lederrolle?

Det er det der er spændende at se når vi nu får den der trivsels evaluering lige om lidt. Lad os nu sige at medarbejderne siger at de synes jeg har for lidt kontakt med dem, så er jeg jo udfordret på det punkt, fordi så har jeg en vanskelig opgave fordi hvornår er det at mætningspunktet er til at vi så har haft en god kontakt. Alle har jo nogle forskellige behov og det kan være svært at fornemme om man får dækket det de efterspørger. Men jeg husker altid at spørger "var det nu det du efterspurgte" osv.

Hvordan arbejder du for at du som leder kan indhente den manglende fysiske kontakt som skaber en sammenhæng i hverdagen?

Det var jeg lidt inde på. Men jeg sørger for at ringe og i morgen vil jeg spørger mine medarbejdere om de har lyst til en walk and talk, men det er ikke noget jeg vil pålægge hvis de ikke er interesseret. jeg har før også bedt dem om at tage billeder når de går ture for at skabe en hyggelig stemning.

Den fysisk afstand mellem ledere og medarbejdere, forventes at skabe mere rum for at medarbejderne skal være selvledende og træffe beslutninger. Er det noget du kan se hos dine medarbejder?

Jamen det synes jeg øhh, det synes jeg faktisk. Det her år har været sådan en progression stigning i forhold til at tilegne sig de kompetencer og være omstillingsparat og være initiativrig på nogle meget svære vilkår.

Hvordan sikre du at medarbejdere lever op til de forventninger der er til dem, og arbejder i retningen af organisationens mål?

Det gør jeg ved at have løbende dialoger med dem på vores ugentlige teammøde. Hvis de eksempelvis skal have nogle bevillinger hos mig så skriver man eller ringer man til mig også

taler vi om det. Plus at jeg også følger op på vores ledelses statistik om de afholder de samtaler de skal. Men det var lidt i starten der var behov for det, jeg vil sige påsken sidste år der gik det lidt langsomt men jeg tror lidt det er et granatchok hvor folk var i sådan et uvisheds limbo øhh der måtte jeg sige "nu går vi altså lidt op i gear" også efter påske var der gang i driften igen og vi har jo afholdt alle de samtaler vi skulle.

Hvad er den største ledelsesudfordring i Albertslund kommune på beskæftigelsesområdet?

At vi ikke må sende vores borger i praktikker, ohh nytteindsatser osv. Det med at borger ikke havde den samme forpligtelse til at dukke op, det gør det svære. Vi gør alt hvad vi kan men der er risiko for at der desværre er flere borgere som kommer til at have lidt længere tid på offentlig forsørgelse end de almindeligvis ville have.

Hvilke visioner arbejder i på i teamet?

Jamen vi arbejder jo efter vores mission og vision, og det er jo at understøtte alle borger i Albertslund kommune til at komme i uddannelse eller arbejde.

Hvordan sørger man for at visioner i Albertslund kommune bliver formidlet videre?

Jamen øh. Det er jo løbende på vores teammøder også er vores strategi jo politisk besluttet. Den har vi gennemgået mange gange og vi genbesøger den engang imellem men stadig kan man være i tvivl som medarbejder når man har fokus på samtaler om hvad er det nu jeg sidder her for.

Hvordan har det at skulle lede på afstand påvirket formidlingen af visionen?

Det er svært at sige men vi tager det op på vores ugentlige møder på teams, og ved løbende dialoger men jeg tror ikke som sådan at det er sværere fordi på et område som vores som er lovreguleret der står det jo i loven kan man sige.

Hvor vigtigt erfarer du at medarbejdermotivation er for en succesfuld ledelse i praksis?

Jeg arbejder jo meget med at alle medarbejdere kan se formålet med deres arbejde at man synes det er øh rigtig godt at lave en god sagsbehandling fordi laver vi nogle gode initiativer

og indsatser for borger så får man jo glæde. Fordi det giver mening det vi laver, og det gør bare at det er nemmere for mig som leder at være leder når folk er motiveret.

Hvordan motiverer du dine medarbejdere i forbindelse med opgaveløsningen i denne svære tid?

Jamen det er de hilsner som jeg har sendt.

Hvad giver dine medarbejdere udtryk for at de bliver demotiveret eller motiveret af?

De bliver demotiveret af at corona ikke snart stopper (griner)

Hvordan sørger du som leder for at medarbejdere føler en tilknytning til teamet nu hvor der arbejdes hjemmefra?

Jamen jeg opfordre til at de skal invitere hinanden til kaffemøder virtuelt. Hvor man ikke talte arbejde men hvor man bare havde sin kaffe klar også ringede man til hinanden.

Hvor ofte er du i direkte dialog med dine medarbejdere?

Amen puha, det er jeg flere gange i løbet af ugen.

Efterspørger du mere dialog med dine medarbejdere? Hvis ja, hvorfor?

Jamen det er noget jeg vil spørger dem om i morgen. Så hvis de vil mødes noget mere med mig så vil jeg rigtig gerne det. Jeg er meget nysgerrig på hvad de vil hele tiden. Jeg lytter meget og prøver at rette ind efter det.

I hvilken forbindelse anvendes feedback på medarbejders arbejdsindsats, som et ledelsesværktøj?

Det gør jeg ret meget det er også noget jeg skriver til dem, hvor er det dejligt at i får løst opgaverne osv. Jeg ved at jeg er en meget anerkendende leder. Jeg tror på en løsnings kultur hvor vi bliver klogere af de fejl vi laver.

Bilag 6: Interview med leder 2

Hvordan har ledelse under covid-19 krisen påvirket opgaveudførelsen i dit team?

Jamen altså, selve opgaveudførelsen er faktisk kørt videre uden helt store forandringer må jeg ærligt indrømme. det det kom lidt bag på mig at det faktisk lykkedes. det er jo sådan at det der er vores primære opgave er at holde samtaler med borgere, og lave aktiviteter. enten at få dem i arbejde eller tilbyde kurser de kan deltage til, den den der handler om at tilbyde kurser og opkvalificering har været svært, især under den første nedlukning hvor alt 100% var lukket. men jobsamtaler har vi jo bare konverteret til at være online og telefonisk, så i stedet for at borgerne møder deres sagsbehandler fysisk så bliver det over telefon eller online.... vi har udviklet rigtig meget på vores medarbejderes kompetencer inden for it i teamet. de er blevet rigtig skarpe til at afholde online samtaler, som vi har her. vi brugte ikke teams på forhånd overhovedet. men det kom ret naturligt, for der var ikke andet at gøre.

Hvordan har ændringerne påvirket din dialog med medarbejderne?

Selvfølgelig mangler man den daglige gang, jeg er en type at når jeg møder op om morgenen på jobcenteret så er det første jeg gør at gå rundt hos alle mine medarbejdere for at sige godmorgen til alle. det gør jeg for at vise at nu er jeg her, og sikre mig at jeg får set medarbejderne i øjnene ihvertfald en gang om dagen. og på samme måde siger jeg farvel og tak for idag når jeg går hjem. Det er sådan jeg har været, og det har jeg af gode grunde ikke kunne gøre når vi sidder hjemme, men jeg har ringet til mine medarbejdere. så hvis der er nogle jeg ikke har talt med et stykke tid, så ringer jeg lige og følger op. jeg følger op uanset jeg har noget jeg skal tale med medarbejderen om, men også bare for at hører hvordan det går. så jeg har faktisk været meget på telefonisk.

Hvad med din dialog med din overordnede, har du oplevet noget der?

Nej det tænker jeg ikke. altså jeg kan jo altid ringe til jan og det gør jeg også når der er behov for det.

Hvordan arbejder du for at indhente den manglende fysiske kontakt som skaber sammenhæng i hverdagen?

Jamen vi har lavet lidt forskelligt. øhm jeg har forsøgt at lave nogle sociale arrangementer på afstand(griner). Vi har indført en torsdags kaffe og kage, hvor vi alle mødes uden en dagsorden bare for at sige hej. Vi spiller kahoot, som en aktivitet. også gjorde jeg faktisk det i starten at den der vandt fik en kage af mig..det var faktisk min søn der kørte ud med kager til dem der havde vundet.

De fysiske afstand mellem ledere og medarbejdere den forventer man skaber rum til at medarbejdere bliver mere selvledende og træffer sine egne beslutninger. Er det noget du har oplevet?

Jeg tænker lige præcis hos mig, øhmm jeg har et team som er meget selvstændig og meget selvkørende men det havde jeg også før corona. så det har ikke gjort nogen stor forskel for mit team fordi de er vant til at arbejde på den måde.

Hvordan sikre du at dine medarbejdere lever op til de forventninger der er til dem, og arbejder i retning af organisationens mål?

Jeg har jo resultater som jeg følger op på hele tiden, det er sådan nogen lovgivningsmæssige ting som vi er forpligtet til at lave og det gør jeg. Det er et greb jeg har til at lave opfølgning, dem bruger jeg også går jeg i dialog med medarbejdere som måtte have nogle udfordringer for at finde en løsning. øhhh altså hvis man kigger på vores tal og sammenligner os med kommuner så er vores indsats fuldstændig uændret. vi laver flere samtaler, det der med at lave samtaler over teams det gør det nemmere. det vil sige at medarbejdere kan faktisk gennemfører langt flere samtaler med borgere, ved at gøre det telefonisk eller over teams. I corona tiden bliver der lavet nogen benchmark med alle kommune i hele landet for at se på stigningen i dagpengemodtagere. Vi ligger nummer 5 som har den laveste stigning på dagpengemodtagere, ud af 98 kommuner.

Hvad er den største ledelsesudfordring under covid-19 i albertslund kommune på dit område?

Jeg tror det må være at der mangler fysisk fremmøde. jeg synes det der har været svært det er når man skal snakke med medarbejdere om sygefravær eller hvad det nu kan være. når

man skal lave sygeopfølgning så synes jeg det kan være grænseoverskridende for min måde at lede på. så når man har svære samtaler om ting der ikke fungerer, så synes jeg det er svært. for eksempel når der sidder en medarbejder og græder og du kan ikke rigtig trøste vedkommende, du sidder hver for sig bag en skærm.

Er der nogle visioner som du prøver at motivere dine medarbejdere til at arbejde henimod? det kan for eksempel være visioner fra beskæftigelsesplaner.

Jamen altså når man arbejder med beskæftigelsesområdet så kan man sige at visioner er ét.. men formelle krav og retningslinjer er noget andet. jeg tror mere det er det der har været mit fokus. jeg synes ikke det giver mening at lave visioner eller arbejde med visioner i sådan en corona tid. for mig handler det rigtigt meget om at holde øje med, og arbejde hen imod de formkrav der nu er i forhold til borgerkontakten... også har det været rigtig vigtigt at formidle til medarbejdere at det handler jo også om at passe på borgerne, og finde ud af hvordan de har det. det der med at gå i dialog med dem og finde ud af hvordan vi kan hjælpe dem bedst. det har været det der også har fyldt meget. Jeg kan også hører på mine medarbejdere, at når de taler med borgerne så er det corona der fylder, det kan være svært for dem at få sat hele pandemien og situationen på pause og snakke om at komme i arbejde. Den fylder så meget, og min tilgang til det har været at der skal gives plads til det.

Hvordan sørger du så at formidle din vision videre til medarbejdere?

Vi har teammøder hvor jeg mødes med alle medarbejdere. der har jeg helt konkrete punkter som jeg gennemgår. så har jeg møder med dem hver 14. dag i grupper, dvs. sparringsmøder hvor vi snakker lovgivning og retningslinjer på området. og det er kort uden stop, også når vi arbejder hjemme.

Hvor vigtig erfarer du at medarbejdermotivation er for en succesfuld ledelse

Det tænker jeg er alfa omega. at have en motiveret medarbejder og medarbejdere som tager ejerskab for deres opgaver og synes det er fedt at være her det er det der skal til.

Hvordan motiverer du dine medarbejdere?

Gennem opbakning, det er en menneskelig tilgang til den enkelte medarbejder i virkeligheden...og at have en forståelse for deres situation, der er jo nogle som trives ved at arbejde hjemme, de synes det er fint også er der dem som faktisk ikke kan holde ud at være hjemme. så det er meget individuelt.

Er der nogen ting dine medarbejdere specifikt giver udtryk for er motiverende eller demotiverende?

Nej jeg tænker det som de giver udtryk for er demotiverende der er når IT ikke fungerer. det er den største udfordring. når teknikken ikke fungerer, så giver det noget af en mistrivsel hos medarbejderen, øhmm og det har jeg også forsøgt at booke it folk som kunne undervise medarbejderne i at bruge teams.

Hvordan sørger du for at dine medarbejdere de føler tilknytning til temaet i denne svære tid?

Det gør jeg ved netop at holde fast ved de her møder. sikre mig at alle deltager til fællesmøderne. øhh også har vi jo den her kaffe og kage hver torsdag, også har vi faktisk også en morgenbriefing hver mandag hvor vi bare mødes kort for at skrive godmorgen og ønske hinanden en god uge. Hvor man evt også har mulighed for at skrive hvis man har brug for hjælp hvis man har for mange samtaler osv.

Hvor ofte er du i direkte dialog med dine medarbejdere?

Altså med nogle er jeg det ret ofte, men det kommer an på hvad de arbejder med. men jeg prøver så vidt muligt at komme rundt en gang om ugen og få ringet rundt, jeg forsøger at ringe til alle.

I hvilken forbindelse anvendes feedback på medarbejders arbejdsindsats, som et ledelsesværktøj, og hvor ofte anvender i dem?

Det har jeg faktisk anvendt mere i den her periode ift hvad jeg plejer, og det gør jeg når jeg for eksempel ser vi ligger nummer 5 på benchmark listen så er det noget jeg italesætter. Når jeg kan se de har afholdt et vis antal samtaler om ugen, så italesætter jeg også det. jeg er

ihvertfald blevet bedre til at rose folk i den her periode end før. Bevidst så forsøger jeg at anerkende deres arbejde.

Bilag 7: Interview med medarbejder 1

Vores første spørgsmål lyder, hvordan har covid-19 påvirket din opgaveudførelse?

Altså.. den har påvirket det på den måde at vi i flere perioder primært har arbejdet hjemmefra... øhmmm.. og ikke har haft fysisk kontakt til hverken de borgere vi skal hjælpe videre eller til vores kollegaer. Øhmm det er foregået digitalt.

Ja, også er en del af beskæftigelsesloven begyndt at åbne op nu. men har ellers været nedlukket siden lige før jul, som også har en betydning i at der er nogle ting og aktiviteter som vi skulle have sat i gang som ikke har kunnet ladet sig gøre.

Hvordan har ændringerne som følge af covid-19 påvirket din kommunikation med dine kollegaer?

Jeg synes at det har fungeret fint, men man går glip af grinene og det hyggelige.. øhm altså det sociale går man glip af når man sidder derhjemme foran hver sin skærm. Det er ikke så nemt at lave sociale aktiviteter over teams. selvfølgelig kan vi aftale at spise frokost eller drikke en kop kaffe eller sådan noget, men det er svært at udført og planlagt. så er der nogle der ikke kan, også bliver det ikke helt det samme. vi har kunne fået fat i hinanden både over teams men også telefon har vi ringet sammen. øhhh, selvfølgelig ringer man ikke nødvendigvis sammen med alle. så bliver det nogle man ringer sammen med... så jeg synes der er en udfordring i at man ikke kan arbejde helt så tæt og have en tæt dialog og sparring som når der er åbent. jeg vil så sige at jeg synes det er en rigtig god mulighed at vi har fået øjnene op for at have meget mere hjemmearbejde end vi har haft tidligere, og det er der også nogle fordele i at kunne sidde hjemme og koncentrere sig og gå i dybden med nogle ting hvor man ikke bliver forstyrret. øhm så en fleksibilitet, øh kan jeg håbe på fremadrettet.

Jeg kan se du arbejder fra kontoret idag?

Ja det er rigtigt, jeg er faktisk en af dem som er kommet meget tilbage på arbejde de sidste uger fordi jeg godt kan lide at være herover. der er også sådan nogle ting som at kunne printe ud og scanne ind og sådan noget, der er nogle helt administrative praktiske ting som

ikke er så nemme hjemmefra.. eller jeg ikke har mulighed hjemmefra ihvertfald. så derfor har det været rart at komme tilbage og sidde her.

Er der mange af dine kollegaer der har valgt at komme tilbage?

Der er flere og flere der begynder at komme nu, også er man her måske tre dage om ugen og to dage hjemme. også er vi faktisk et par stykker som de sidste par uger næsten har været her hverdag.

Nu nævnte du at det var en mulighed at mødet over en kop kaffe på teams, er det noget i benytter jer af i temet?

Det har været foreslået nogen gange, og har været gjort nogle enkelte gange men det kunne nok være... hvis man skulle være nedlukket et halvt år mere tror jeg vi skal gøre mere ud af det. fordi reelt har det ikke været ret ofte , øhm ihvertfald ikke hvor det har været hele teamet der har deltaget. det har været meget lidt ihvertfald.

Hvordan er din Dialog led Leder, har det ændret sig i forbindelse med hjemsendelsen?

Hmm..den synes jeg måske nogenlunde har været det samme, på den måde at selvfølgelig har dialogen været anderledes når vi allesammen var hjemme, fordi man kan ikke lige kommet forbi kontoret, og man skal aftale tidspunkt over teams. men den der med lige at gå ned og spørger om noget til en opgave eller en sag den har ikke været mulig kan man sige. Men lene har været her meget, så derfor har man også kunne planlægge efter at sige "nå men jeg har nogle ting jeg gerne vil drøfte, jeg møder i jobcentret så kan vi snakke sammen om de her ting" øhm, og det synes jeg har fungeret fint.

Hvordan oplever du mulighederne for kunne indhente den fysiske kontakt som skaber en sammenhæng i hverdagen?

Er det ift. borgerne du tænker?

Nej, det er tænkt ift. din relation til din leder og dine kollegaer

Nååå, okay. altså indhente, man kan sige nu begynder vi jo, som jeg sagde tidligere at møde op fordi jeg tror vi er flere og flere der er mættet i kun at være hjemme, og gerne vil have den her lidt mere fysiske kontakt og dialog. øhh så derfor synes jeg at det er en god

mulighed at hele jobcentret ikke bare er lukket af også kan man ikke møde ind. jeg synes det er en god mulighed at vi kan afstemme det, og få mulighed for at møde op herinde og på den måde går man jo igang med at indhente den manglende fysiske kontakt.

Hvad oplever du som den største faglige udfordring på jeres område i forbindelse med covid-19?

Jamen det jeg synes der har været en udfordring, det er den her delvise nedlukning af beskæftigelsesindsatsen. fordi det har helt klart gjort at den dialog og kontakt vi havde med borgerne, og de planer vi havde lavet om hvordan vi skulle hjælpe dem videre ikke har været muligt. så det har været ligesom begrænset det arbejde vi skulle gøre, og hvor vi så har måtte vente på at der bliver genåbnet sådan så vi kan hjælpe folk videre ik. så fagligt har det været en stor udfordring.

Hvor ofte møder du visioner i beskæftigelsesplanen i dit daglige arbejde?

Øhhhh, altså hvis det er hele jobcentrets beskæftigelsesplan så er det sådan noget vi får præsenteret på et stort personalemøde hvor det ikke kun er mit team men alle teams i jobcenteret og jobhuset der deltager. Der hører man om beskæftigelsesplanen og de visioner og værdier der er for jobcentret det fremadrettede år. det er noget vi bliver orienteret i.

Skal det forstås som at det ikke afspejler sig i dit daglige arbejde?

Altså den afspejler den lovgivning der er på området, og den øhh det arbejde vi laver med borgerne. så på den måde tænker jeg at den gør det implicit, men det er ikke fordi jeg sidder til hver samtale og tænker, nå nu skal jeg lige huske jobcentrets vision.

Hvad oplever du som den største ledelsesudfordring under covid-19 krisen?

Jeg synes at man er blevet bedre til det løbende, øhm hvor det selvfølgelig er klart at i starten.. ja for et år siden..der var det mere svært. men men der har været nogle udfordringer i at situationen er blevet håndteret forskelligt afhængigt af hvilket team man sidder i. så får de en ting af vide i det ene team også får vi noget andet afvide i vores ift. nogle retningslinjer foreksempel. øhh og det synes jeg ikke er så meget et problem nu, men i starten kunne man godt tænke "nå har i fået det afvide? vi har hørt det her" i forhold til

nogle retningslinjer om hvornår man skal møde og hvornår man ikke skal møde, så der kan være et ønske om at man ledelsesmæssigt har en større enighed og udmelding om hvordan det skal håndteres. I stedet for at det bliver forskelligt fra hver enkelt team. også kunne jeg også godt have et ønske om at man såvidt muligt nogle gange sagde noget tidligere. Det er primært ikke bare fra teamledere, men også jobcenterchefens udmeldning ift. hvordan det bliver håndteret, og hvad forventer man.

De udfordringer du nævner, er det kun i forbindelse med retningslinjer om hvem der møder ind og hvornår, eller er det også i forbindelse med selve opgaveudførelsen?

Der kan man sige at nu sidder vi jo i forskellige teams og har forskellige retningslinjer for hvordan arbejdet skal udføres, men i starten kunne det også være sådan noget med må man have samtaler eller ikke have samtaler med borgerne. nu er det blevet mere konkret her det sidste stykke tid, men der har været forvirring omkring det... Nu bliver det interessant at følge med i hvad der bliver besluttet ledelsesmæssigt omkring hvordan vi genåbner. Altså hvem skal møde ind hvornår og skal der være ens retningslinjer for alle? hvad bliver man opfordret til det ene sted og hvad bliver man opfordret til det andet sted.

Hvilke visioner arbejder i på i teamet? har i en fælles vision?

Altså lige nu ved jeg at det der bliver arbejdet rigtig meget på det er hvordan man skaber den gode sagsbehandling, øhm det er både opadtil men altså der er et stort ledelsesmæssigt fokus på hvordan laver man en værdig sagsbehandling. det kommer også lidt fra regeringen, det er en af ministermålene. derfor er det også noget jeg ved der skal arbejdes rigtig meget med i jobcentret som helhed og i de enkelte team i hvordan drøfter vi værdig sagsbehandling. øhm, men ellers så sidder vi ikke på møderne og snakker visioner(griner).

Hvad er din arbejdsmotivation?

Min motivation det er nok at jeg oplever at jeg har en god relation til de borgere jeg er i kontakt med, og mit ønske om at hjælpe dem videre. om det så er til selvforsørgelse eller førtidspension eller fleksjob. Det motiverer mig at man kan hjælpe nogen folk videre.

Har den delvise suspenderingen af beskæftigelsesindsatsen svækket din motivation?

Ja det har betydet... det med at man ikke kan komme videre med de planer man har snakket med borgeren om, og som de også har været interesseret i og gerne har ville det har været frustrerende. men jeg vil sige at jeg har ikke tabt motivationen på den måde, at det er jo stadig det der skal ske bare først når det er muligt. øhm men det er klart at det har sat pause i at vi har kunne udfører de her ting og det har været frustrerende. Øh og jeg har også nogen borger som faktisk har fået det meget meget dårligt under corona fordi de har været meget isoleret og ikke har kunne de ting og planer de skulle. også kan der være andre som er glade for at de ikke skal alt muligt (griner), men men på den måde er det jo ærgerligt at man ikke har kunne komme videre.

Synes du at din leder implementere særlige ledelsestiltag for at motivere dig, hvis ja hvilke tiltag virker særligt motiverende for dig?

Ja altså når vi har temaer til teammøder som eksempelvis handler om motivation, sådan nogle udviklingstemaer. vi har tidligere for nogle år siden haft noget undervisning også omhandlende hvordan hjælper vi borgerne videre øhm strategier og værktøjer. en ting er motivation, det andet handler om hvordan man skaber værdi og rykker borgerne som kan være temaer som vi stadig tager op fordi hvis vi ikke holder den viden vi har fået vedlige så glemmer man dem. så det er noget med at fastholde de værktøjer vi har fået tidligere. min leder går meget ind for at vi bliver ved med at udvikle os, og bruge de redskaber som vi har lært tidligere.

Hvad er det så der demotivere dig?

Øhh altså for meget dokumentation. alt for meget skriftlighed og dokumentation oooog dokumentation for dokumentations skyld. det tager min tid og det tager min tid fra det jeg synes er det vigtige, det er det jeg nogen gange synes skaber en forskel. hvis jeg skal ind og registrere noget jeg ikke ser mening med.

Hvad har gjort at du under covid 19 har følt tilknytning til dit team? har der været noget der har virket godt?

Jeg tror det har været vigtigt at vi har holdt fast i de her strukturer med at have sagsmøder, og personalemøder ugentligt, øhm fordi så ser man hinanden. jeg tror det har været vigtigt at man i vores team ihvertfald har haft kamera på. det betyder også at man ser hinanden, og man kan ligesom lige ser hinandens ansigtsudtryk i stedet for hinandens initialer på skærmen. Så det her med at holde fast i de der møder øhm, have ansigt på og ringe hinanden op over teams på den måde have noget kontakt på tværs har været vigtigt. så den digitale dialog og det med at vi nu er begyndt at møde ind har gjort det overkommeligt.

Hvor ofte er du i direkte dialog med din leder?

Øøhmm... jamen øhmm... ugentligt vil jeg sige. når jeg kun har arbejdet hjemme har det været hver anden eller tredje dag også har der derudover været fællesmøder.

Har du efterspurgt mere dialog med din leder?

Nej det har jeg ikke nej. altså forholdene har været som forholdene er, og jeg synes egentlig at der har været en fin tilgængelighed.

Hvor ofte anvender din leder feedback?

Ehh. jeg synes at det er rimeligt ofte. rimeligt ofte er der en tilbagemelding det synes jeg egentlig er okay. jeg tror også der har været en udvikling ift. at det er blevet bedre og bedre vil jeg sige.

Hvilken påvirkning har det for din arbejdsmotivation at få feedback?

Det har stort påvirkning. For motivationen er det godt, at få en tilbagemeldning på hvad kan vi gøre bedre. så længe det foregår i en god tone tænker jeg at feedback er et godt værktøj. det er selvfølgelig bare vigtigt at dialogen foregår på en ordentlig måde. øhm men men det er også den måde vi allesammen lærer og udvikler os på. også det der med at få af vide når noget har været godt, det tror jeg også er vigtigt ift arbejdsglæden.

Bilag 8: Interview med medarbejder 2

Hvordan har covid-19 påvirket din opgaveudførelse?

Jeg synes det har været lidt forskelligt fra første nedlukning til nu. Helt konkret kan jeg sige at beskæftigelsesloven blev suspenderet i første omgang. Og det vil sige at mange af dem hvor jeg havde planlagt virksomhedsrettede tilbud blev sat i bero. Øhh.. især i den første del af nedlukningen kunne jeg mærke at mine borer kom længere væk fra arbejdsmarkedet, fx de borgere der har med misbrug fik et større misbrug. Min opgaveløsning blev nok at vejlede borgerne, og det var nok lidt vanskeligt, fordi man ikke lige vidste hvor åbner det her op.

Hvordan har covid-19 påvirket dit samarbejde i teamet?

Øh.. Vi snakkede mindre da det blev over teams. Det er nok egentlig sådan en kunstig konsultation, at skulle sidde og snakke med folk over teams når man er vant til at mødes. Der går lidt længere tid hvis man nogle spørgsmål, så prøver ligesom selv at løse det end at banke på døren. Så man kan sige at man blev mere enig med de ting man sad med.

Hvordan har covid-19 påvirket din dialog med din leder?

Jeg synes lige præcis at min leder er ret synlig. Og hun gør rigtig meget at vi mødes over teams. Det var lidt noget hejs i starten, fordi det var svært at finde rundt i teams. Man skulle lige lære det. Hun gjorde faktisk meget i starten for at have kontakt med os. Samtidig kan man sige, at jeg alligevel sad alene med de opgaver det meste af dagen.

Hvordan oplever du mulighederne er for at kunne indhente den manglende fysiske kontakt som skaber en sammenhæng i hverdagen?

Jeg har løst det ved at komme på arbejde en gang imellem, så vi har noget fysisk kontakt.

I hvilke sammenhæng oplever du som medarbejder at din leder gør en indsats for at I som medarbejder arbejder i retningen af organisationsmål?

Vi arbejder med noget der hedder jobrettet praksis i Albertslund Kommune, hvor der er en række smartmål, som er specifikt målbare. Min leder sørgede for at vi fik forlænget bevillinger så fortsat arbejdede i retning af det her. Jeg kunne mærke det da vi havde

sagsmøder hvor man søger nye bevillinger, der skulle man fortsat være skarp på hvorfor vil man have den her mentor.

Hvad oplever du som den største faglige udfordring på jeres område?

Jeg er vant til at have samtaler med borgerne hvor vi sidder overfor hinanden. At få nogle nye borgere over telefon, kan nogle gange være sværere at skabe den relation.

Hvor ofte møder du beskæftigelsesplanen og de mål der i, i forbindelse med dit arbejde?

Ja. Dem ser jeg under møder.

Hvad oplever du er den største ledelsesudfordring i Albertslund kommune under Covid-19 krisen?

Igen. Når der er et problem går man så til sin ledere? Man skal sådan planlægge det lidt bedre, i stedet for bare at ringe op. Man kan ikke se hvad folk laver, som man kan når de er på arbejdspladsen.

Hvilke visioner arbejder i på i teamet?

Det har vi. Det er faktisk meget italesat. Når du har et ressourceforløb, så er det eksplicit til selvforsørgelse. dvs. der er et formål med det. Hele tiden har vi baghovedet at de borgere der vi arbejder med at de skal videre.

Synes du at de visioner spiller sammen med dit daglige arbejde?

Ja, det synes jeg faktisk.

Hvordan sørger man for at visioner i albertslund kommune bliver formidlet videre til jer?

Men det jo tydeligt i opgaveløsningen hvad visionen er. Det er ret styret i ressourceforløb

Synes du formidlingen af visionen er blevet påvirket af covid-19?

Det at vi har telefoniske samtale betyder at vi har nogle kortere samtaler. Formidlingen har ændret sig, men opnåelse dertil er blive lidt anderledes.

Hvad motiverer dig, når du arbejder?

Jeg kan godt lide mit arbejde. Jeg synes det er fedt at hjælpe borgere og følge med i deres arbejde. Det er succeshistorierne

Hvilken rolle spiller motivation i din opgaveløsning?

Jeg tror det betyder meget. Det betyder meget at man står overfor en borgere, og tror på at noget kan lykkes.

Synes du, at din leder implementerer særlige ledelsestiltag for at motivere dig? Hvis ja, hvilke tiltag virker særligt motiverende for dig?

Haha. Det ved jeg ikke. Hun er god til at give ris og ros, man ved sgu hvor man har hende. Jeg tænker ikke jeg har oplevet noget særligt. Man får at vide hvis man har gjort noget godt, men det føles ikke som noget særligt tiltag. Det sådan det er.

Hvad de-motiverer dig?

Det er politikerne. Det er så demotiverende, at de siger at der skal være enkel sagsbehandling for den individuelle samtidig med at de siger at der kommer en endnu mere kompleks lovgivning. At de siger vi får mere frihed til at udføre vores arbejde, men får det omvendte.

Hvad gør at du føler tilknytning til dit team nu hvor der arbejdes hjemmefra?

Vi spiser nogle gange frokost sammen over teams. Vi er gode til at skrive inden i teams godmorgen, hvis vi har nogle spørgsmål skriver vi inden i gruppen, så der nogen der svarer. Vi er blevet bedre til at ringe til hinanden, og lige sige hej hvordan går det?"

Hvor ofte er du i direkte dialog med din leder?

Lige i starten af nedlukningen havde jeg mange spørgsmål. Så har jeg nogle kollegaer, jeg altid kan spørge hvis jeg har nogle spørgsmål. øh. Og har brugt dem meget. Men jeg vil sige et par gange om ugen.

Efterspørger du mere dialog med din leder Hvis ja, hvorfor?

Nej, ikke rigtig.

Hvor ofte anvendes feedback på din arbejdsindsats?

Øhm... Vi skal lave sådan en walk and talk her på fredag. Det synes jeg egentlig jeg får jævnligt. Når jeg har en sag får jeg af vide hvis den godt belyst. Men man får også at vide hvis man har lavet nogle smartmål der ikke er ret smarte.

Hvilken påvirkning har dette på din motivation for at arbejde?

Altså det positive kan jeg godt bruge. Det negative tager jeg ikke så tungt. Jeg synes det er fint at have en leder man ved hvor man har.

Bilag 9: Interview med medarbejder 3

Hvordan har covid-19 påvirket din opgaveudførelse?

Der er egentlig nogen forskel. Der er ikke nogen ting som er blevet nemmere. Det er så i forbindelse med de der teams møder, hvor at man har kunne mødes frem for at man har skulle tage af sted fysisk, og nogle havde nemmere ved at gå fra et møde til et andet, som tidligere skulle være fysisk, hvor nogen skulle gå fra en by til en anden. Så lige der er der nogen ting som er blevet nemmere. Men man savner selvfølgelig kontakten.

Hvordan har covid-19 påvirket samarbejdet i teamet?

Det er jo det der lidt sjovt. Det er skidt for noget, og så er det godt for noget andet. I vores team er vi kommet meget mere i samarbejde, fordi vi skulle koncentrere os meget mere om at mødes, og være ensrettet i vores kommunikation. Fokus har i hvert fald været på det her.

Hvordan har covid-19 påvirket din dialog med din leder?

Jeg mangler at se hende. Men hun er god til at ringe og følge op på teams hvor vi har møder en gang om ugen. Der er hun ret god til at spotte hvis hun kan se og høre at nogen af os lige hænger i bremsen uden vi selv har lagt mærke til det. Men jeg mangler at se hende i dagligdagen.

Hvordan oplever du mulighederne er for at kunne indhente den manglende fysiske kontakt som skaber en sammenhæng i hverdagen?

Jeg synes det fungerer godt.

Den fysisk afstand mellem ledere og medarbejdere, forventes at skabe mere rum for at medarbejderne skal være selvledende og træffe beslutninger. Er det noget du oplever som medarbejde?

Ikke rigtigt. Det har jeg godt måtte i forvejen. Så det har heldigvis været uændret. Det kunne ligeså godt være den anden vej rundt, hvor jeg skulle indrapportere mere omkring hvad jeg lavede når man ikke sidder samme sted i dagligdagen.

I hvilke sammenhæng oplever du som medarbejder at din leder gør en indsats for at I som medarbejder arbejder i retningen af organisationsmål?

Hun gør rigtig meget! Hun er utrolig på omkring det med indkaldelse til møder og opfølgning af møder, og mails osv. Og hvis kan se at man begynder at køre i en retning, og ikke helt har forstået noget, er hun mega hurtig om at kalde ind til et møde og få samlet op på det.

Hvad oplever du som den største faglige udfordring på jeres område?

Normalt når jeg sidder sammen med mine kollegaer så udveksler vi enormt mange informationer i løbet af en dag. Har du lige hørt det hos den og den. Nu bruger man mange energi på at hente oplysninger hos hinanden. Der har vi må stramme an og huske hinanden på at informere hinanden.

Hvad oplever du er den største ledelsesudfordring i Albertslund kommune under Covid-19 krisen?

Det er et svært spørgsmål. Jeg føler mig faktisk meget informeret. Jeg føler mig faktisk mere informeret nu, end jeg gjorde før. Fordi i og med man ikke fysisk er til stede, og ledelsen fortæller information videre til andre ledere, så information deles sig ligesom ringe i vandet. Det kan man altså ikke lige nu, så derfor føler jeg lige nu at jeg får flere informationer fra ledelsen, end jeg gjorde før.

Hvilke visioner arbejder i på i teamet?

Altså vores overordnede mål er jo at få folk til at blive selvforsørgende.

Synes du at de visioner spiller sammen med dit daglige arbejde?

Ja. Det er jo grundsten i vores arbejde.

Hvordan sørger man for at visioner i Albertslund kommune bliver formidlet videre til jer?

Altså... Jeg møder dem nogle gange under vores møder.

Synes du formidlingen af visionen er blevet påvirket af covid-19?

Nej.. Eller nu er møderne jo på teams. Men ellers ikke.

Hvad motiverer dig, når du arbejder?

Når man gøre en forskel for andre mennesker.

Hvilken rolle spiller motivation i din opgaveløsning?

Rigtig meget

Synes du, at din leder implementerer særlige ledelsestiltag for at motivere dig? Hvis ja, hvilke tiltag virker særligt motiverende for dig?

jeg vil sige hun gør det som hun altid har gjort, som er at hun fortælle hvad man gør godt, og giver meget ros. Hun ringer også og spørger hvordan man har det, som ikke har med selve opgaven at gøre. Så sådan noget der skaber meget nærvær. Det der med at man føler at man bliver set, som medarbejdere og ikke bare som en der skal udføre sit job. Så det er ret fedt.

Hvad demotiverer dig?

Det er når der mangler retning, og man ligesom selv skal.. Der er nogen som bare tænker sådan og sådan, uden egentlig at udstikke nogle retningslinjer, eller procedure på hvordan man gør det. Altså under covid-19 har det været lidt været svært at navigere rundt i. Fordi der hele tiden er nogle ændringer som der fortælles om og mailes om, og hvis man ikke er total klar i spyttede kan det skabe forvirring.

Hvad gør at du føler tilknytning til dit team nu hvor der arbejdes hjemmefra?

Uanset hvor og til hvem jeg ringer kan jeg regne med dem. Tager de den ikke vender de tilbage. Jeg har meget tillid til dem.

Hvor ofte er du i direkte dialog med din leder?

Telefonisk er det et par gange om ugen. Med mails er det hver dag.

Efterspørger du mere dialog med din leder Hvis ja, hvorfor?

Nej jeg synes faktisk det er fint nok, og hun er god til at være lydhør. Ellers ved jeg også at jeg kan sige at jeg trænger til en snak. Så igen. Jeg har meget tillid til hende for jeg ved hun er der

Hvor ofte anvendes feedback på din arbejdsindsats?

Hver gang. Altså hvis man har aftalt at man skal udføre en opgave, så får man feedback på det. Vi har også de der teamsmøder en gang om ugen hvor taler sammen med de andre team på beskæftigelsesområdet, og fortæller os hvordan samarbejdet går.

Hvilken påvirkning har dette på din motivation for at arbejde?

Meget. Det er rigtig meget, for som sagt bliver man set som et menneske altså, og ikke en der bare løser opgaverne.

Bilag 10: Interview med medarbejder 4

Hvordan har covid-19 påvirket din opgaveudførelse?

Øh hm, jamen svaret er delt op i to. Den første del af svaret er virksomhedsrettet hvor at jeg ikke har kunne besøge virksomheder, og det har været meget svært at vedligeholde det netværk som jeg har og som jeg jo skal bruge i mit arbejde. Også er der den borgerrettede del hvor at jeg savner den her... noget af det som jeg tænker at man er dygtig i sit arbejde det er jo den her fornemmelse af hvad er det for et menneske man sidder med, og jo

længere man kommer fra sådan fysisk jo sværere bliver den del. så det har skabt nogle andre udfordringer at man kun snakker med dem over telefon eller skype.

Hvordan har covid-19 påvirket samarbejdet i teamet?

Det har ikke været den største udfordring for mig men det har trodsalt gjort at den her spontane sparring der opstår når man færdes blandt kollegaer og man lige møder en kollega på gangen også kommer itanke om et eller andet også har man lige en samtale om det. At gå derfra til at skulle booke et teams møde det det er en helt anden form. Så meget af det der spontane har man mistet.

Hvordan har covid-19 påvirket din dialog med din leder?

Jamen det er lidt det samme, øhh de her småsnakke man har i løbet af dagen de er jo forsvundet. Så når man har en samtale så er den planlagt, også bliver det ikke det samme.

Hvordan oplever du mulighederne er for at kunne indhente den manglende fysiske kontakt som skaber en sammenhæng i hverdagen?

De muligheder vi har er jo at kontakte hinanden telefonisk eller gennem teams. Men jeg synes stadig det er svært at matche borgere med deres behov fordi jeg mister nogle af de små nuancer som er til stede når man ses fysisk.

Den fysisk afstand mellem ledere og medarbejdere, forventes at skabe mere rum for at medarbejderne skal være selvledende og træffe beslutninger. Er det noget du oplever som medarbejde?

Ja, det kan man egentlig godt sige. Øhm... det kan man godt sige. Det har også nogle positive sider ja.

Hvad oplever du som den største faglige udfordring på jeres område?

Det er helt klart det her med at matche, øhmm. Det er klart min største udfordring.

Hvilke visioner arbejder i på i teamet?

Ja, vi har jo nogle planmål fra beskæftigelsesministeriet. Så det er jo opskriften som vi skal følge.

Afspejler målene i beskæftigelsesplanen sig i dit daglige arbejde?

Ja, det gør den.

Hvordan sørger man for at visioner i Albertslund kommune bliver formidlet videre til jer?

En del af det har vi jo selv et ansvar for. Som ansat i de her funktioner skal vi jo hele tiden holde os opdatere på hvad beskæftigelsesministeriet sender ud omkring beskæftigelsesindsatsen. Også er der møder kvartalsvis møder hvor at nogle af de her hovedpunkter bliver ridset op.

Synes du formidlingen af visionen er blevet påvirket af covid-19?

Det kan man godt sige lidt egentlig, fordi det er et fokus der har haft en drejning der har været undervejs i måske 5-6 år som man heldigvis er gået mere og mere væk fra. Det der med at sende borgere på praktikker for bare at sende borgere på en aktivitet for at få refusion fra staten som kommune... og det handler i virkeligheden om lønnet arbejdet. Det er sådan endnu tydeligere nu fordi man ikke må iværksætte praktikker. Så på den måde synes jeg det er positivt.

Men visionen bliver også mere italesat på vores møder fremfor før, det er nok et resultat af at vi ikke længere kan tale om det til daglig.

Hvad motiverer dig, når du arbejder?

Min største motivation er helt klart at se at jeg er med til at gøre en ændring for nogle af de her mennesker. Specielt dem som har det lidt svære, hvor deres umiddelbare udfordring ikke kun er ledighed.

Hvilken rolle spiller motivation i din opgaveløsning

(griner) hvad skulle ellers betyde noget, ja jeg får også en løn det betyder også noget, men øhhh man kan jo sige at det betyder det hele for mig. det betyder alt fordi ellers havde jeg fundet et andet arbejde.

Synes du, at din leder implementerer særlige ledelsestiltag for at motivere dig? Hvis ja, hvilke tiltag virker særligt motiverende for dig?

Neej det synes jeg ikke. Men jeg tror også jeg er lidt dårlig at spørger om fordi jeg arbejder meget selvstændigt og jeg fungerer bedst når min leder giver mig plads. Hvis jeg får det så virker det bare, men hvis jeg har en leder som synes hun hele tiden skal have samtaler og synes hun skal motivere mig det hungerer rigtigt dårligt med mig. men jeg ved at det er noget som min leder gør med mine andre kollegaer.

Hvad demotiverer dig?

Det kan det som jeg føler er meningsløst. Det er når jeg skal registrer mange ting som ikke giver et resultat for borgeren, men som giver et resultat når en kommunalpolitiker eller når KL spørger om nogle tal for at kunne finde ud af et eller andet. Det kan demotivere mig.

Hvad gør at du føler tilknytning til dit team nu hvor der arbejdes hjemmefra?

Altså det behov har jeg ikke rigtig. Altså jeg nyder at have kollegaer og jeg nyder at tale med dem, men jeg har ikke behov for den der faglige sparring.

Hvor ofte er du i direkte dialog med din leder?

Det er jeg vel en gang om ugen i hvert fald.

Efterspørger du mere dialog med din leder Hvis ja, hvorfor?

Nej

Hvor ofte anvendes feedback på din arbejdsindsats?

Hmm også ca. En gang om ugen.

Hvilken påvirkning har dette på din motivation for at arbejde?

Det kommer meget an på hvad det er for en form for feedback, øhmm jeg har overhovedet ikke behov for at vide om jeg har opfyldt et eller andet tal på 10 samtaler eller et eller andet. Jeg vil hellere høre sådan noget med hvordan sørger vi for at lave langsigtede løsninger.

Bilag 11: Beskæftigelsesplanens 3 spor

Spor 1: Vi bringer borgerne tæt på virksomhederne

Mål: målet er at få flere borgere tæt på arbejdsmarkedet, og i ordinære job. og at flere virksomheder får tilbud og arbejdskraft

Strategi: Vi forfølger målet ved at motivere ledige til aktiv, hurtig og målrettet jobsøgning. Vi opsøger virksomheder og rekrutterer ledige til job.

Spor 2: Vi styrker fundamentet for uddannelsesvejledning og jobformidling til unge

Mål: Målet er at flere unge gennemfører en erhvervsuddannelse, anden ungdomsuddannelse eller får et job.

Strategi: Vi forfølger målet gennem uddannelses- og erhvervs- vejledning, hurtig afklaring og straks-aktivering.

Spor 3: Vi understøtter udsatte borgere i at udvikle nye kompetencer og finder gode jobmatch

Mål: at flere udsatte borger finder helt eller delvist beskæftigelse.

strategi:Vi forfølger målet gennem optræning af arbejdsevne, tæt kontakt og ved at finde gode match mellem borgere og private virksomheder.”