

# Ledelse døgnet rundt

Særlige ledelsesudfordringer på  
arbejdspladser, der aldrig lukker

# Indhold

## Ledelse døgnet rundt

Særlige ledelsesudfordringer på arbejdspladser, der aldrig lukker

© Væksthus for Ledelse, november 2023

### Projektgruppe:

Hirse Tikjøb, KL/Komponent

Ane Marie Nebel Pedersen, Danske Regioner

Tine Sommersted, Lederforeningen  
i Dansk Sygeplejeråd

Kjeld Sandahl Skov, Socialpædagogerne

### Tekst og redaktion:

Ola Jørgensen Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: KLS Pureprint A/S

ISBN 978-87-94514-03-3

ISBN 978-87-94514-04-0-pdf



Forord 3

Hvad er en 24/7-arbejdsplads? 4

**Del 1: Fem særlige ledelsesudfordringer** 5

I den strategiske ledelse 6

I den faglige ledelse 7

I personaleledelsen 8

I driftsledelsen 9

I dit arbejdsmiljø som leder 10

**Del 2: Fire vigtige ledelsesgreb** 11

1. Skab tillid og kapacitet til selvledelse 12

2. Opbyg selv bærende systemer og strukturer 13

3. Vær ekstra bevidst om din kommunikation 14

4. Værn om din egen trivsel 15

**Det organisatoriske ansvar** 16

**Oplæg til dialog** 17

*Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse* 18

# Forord

Mange ledere i kommuner og regioner står i spidsen for arbejdspladser, der er åbne døgnet rundt, hele ugen og alle årets dage. Det gælder blandt andre ledere på hospitalsafdelinger, i psykiatrien, i ældreplejen samt i døgntilbud. I regionerne udgør de langt hovedparten af alle ledere af medarbejdere, i kommunerne rundt regnet hver tredje.

Sådanne ledere har ansvar for en kerneopgave, der aldrig holder pause. De har ansvar for, at organisationens kerneopgave understøttes 24/7/365, selv om de typisk selv kun er på arbejde i en femtedel af den samlede åbningstid.

Denne publikation zoomer ind på det, der er anderledes ved at være leder på en døgnåben arbejdsplads, og som der ofte ikke er særligt fokus på, når vi taler og skriver om god ledelse. Det er i undersøgelsen tydeligt, at der mangler både et sprog for og en fælles forståelse af det særlige ved denne ledelsesopgave.

Ledelsesopgaven bliver selvfølgelig ikke en helt anden, blot fordi den skal løses på andre vilkår. Alligevel stiller disse vilkår de klassiske ledelsesdiscipliner i et andet lys. Hertil kommer, at mange ledere kæmper med at sætte grænser for jobbet og værne om deres egen trivsel.

Formålet med denne publikation er dobbelt. For det første at udbrede en forståelse af og et sprog for det særlige ved at lede 24/7-arbejdspladser til en bredere kreds. For det andet at give dig som leder inspiration til, hvordan du kan styrke de sider af dit lederskab, som hænger sammen med de særlige ledelsesvilkår.

Publikationen henvender sig ikke bare til dig som leder, men også til resten af organisationen, der skal skabe forudsætningerne for, at du kan lykkes som leder af en døgnåben arbejdsplads – og dermed understøtte kerneopgaven. Samtidig kan indsigterne forhåbentlig give nye perspektiver på, hvad det kræver at udøve god ledelse i kommuner og regioner.

Tak til alle chefer, ledere og medarbejdere, der har bidraget med vigtige erfaringer om 24/7-arbejdspladser – og til ledelsesrådgiver Jan Heiberg Johansen, der har været med til at bearbejde interviewmaterialet.

Væksthus for Ledelse

Jonatan Schloss  
*KL/Komponent,*  
*formand*

Lene Roed  
*Forhandlingsfællesskabet,*  
*næstformand*

# Hvad er en 24/7-arbejdsplads?

Nogle patienter og borgere har brug for hjælp på alle tider af døgnet. Det gælder fx akutte og indlagte patienter i både den somatiske og psykiatriske del af hospitalsvæsenet samt ældre borgere, der enten bor på plejehjem eller har brug for pleje og praktisk hjælp i eget hjem – også om aftenen og natten. Hertil kommer børn, unge og voksne, der bor på døgninstitutioner, fx på grund af en anbringelse uden for hjemmet eller en funktionsnedsættelse. Det er ofte sårbare borgere, der har brug for sammenhængende og kontinuerlig hjælp, og hvor samarbejdet med eventuelle pårørende også er en vigtig del af kerneopgaven.

Der er selvfølgelig forskelle på alle disse arbejdspladser og deres opgaver, men også en række fælles kendetegn, som sætter deres præg på ledelsesvilkårene:

- Kerneopgaven er kontinuerlig, og der skal være de nødvendige kompetencer til stede hele døgnet og i weekenden. For selv om der nogle steder er forskel på aktivitetsniveauet i løbet af døgnet og ugen, er ansvaret for patienter og borgere konstant. På døgnarbejdspladser, hvor patienter og borgere almindeligvis sover, kan der også om natten opstå akutte behov og situationer, der skal håndteres.
- De er organiseret i vagter, typisk dag-, aften og nattevagt. Nogle steder med skiftende vagthold, andre med faste. God vagtplanlægning og koordination mellem vagter betyder meget for kvaliteten af kerneopgaven.
- En sådan arbejdsplads har på årsbasis åbent 8.760 timer. Hvis en leders forventede årlige nettoarbejdstid er på 1.665 timer, er lederen kun på arbejde i en femtedel af de timer, hvor kerneopgaven skal varetages. *Se figur nedenfor.*
- Lederen har det overordnede ansvar for driften og for medarbejderne – også i den periode lederen ikke er på arbejde – hvilket er ca. 80 pct. af den årlige åbningstid.
- Det er et vilkår, at lederen ikke kan have så tæt føling med den enkelte medarbejder eller det enkelte team/vagtlag, hvis de arbejder helt eller delvist tidsforskuet.
- Det er svært og nogle steder umuligt at samle alle medarbejdere på én gang, fx til møder eller fælles kompetenceudvikling.

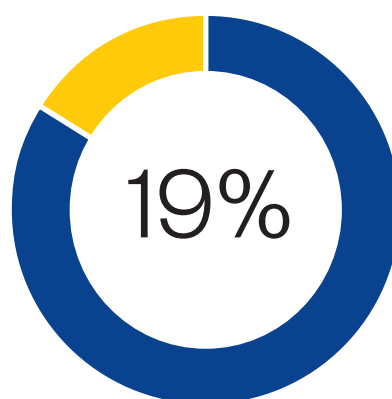
## SÅDAN ER PROJEKTET GENNEMFØRT

Projektet bygger på 11 gruppeinterview med i alt 41 chefer, ledere og medarbejdere på kommunale og regionale 24/7-arbejdspladser.

En foreløbig analyse af interviewmaterialet er blevet præsenteret og drøftet på tre workshops med ledere i målgruppen. I alt har 65 informanter bidraget med viden og erfaringer til projektet.

På denne baggrund har ledelsesrådgiver Jan Heiberg Johansen udarbejdet en samlet analyse af, hvad der særligt kendetegner ledelse af 24/7-arbejdspladser, og hvad der skal til for at lykkes med det.

I denne publikation formidles analysens indsigter i en kort og bearbejdet form. Ansvar for denne formidling er alene projektgruppens.



- Årlig åbningstid 8.760 timer
- Leders arbejdstid 1.665 timer

# Del 1: Fem særlige ledelsesudfordringer

De fleste af de ledelsesopgaver, man skal løse som leder af en 24/7-arbejdsplads, minder umiddelbart om andre former for offentlig ledelse. Det er ikke en helt ny form for ledelse med nye ledelsesdiscipliner og sine egne og væsentlig anderledes principper. Men vilkårene for at lykkes som leder er på flere måder særlig, fordi man har ansvar for en kompleks velfærdsopgave – typisk med syge, ældre eller sårbare borgere – som skal løses døgnet og året rundt.

De særlige træk ved en døgnåben arbejdsplads betyder, at rigtig mange af de klassiske ledelsesdiscipliner får en ny drejning eller toning, fordi de skal praktiseres på anderledes betingelser end på en "9-17-arbejdsplads". Enkelte ledelsesopgaver er ret unikke for denne type arbejdsplads, fx organiseringen af døgndækkende vagter. Andre er blot vanskeligere varianter af velkendte opgaver.

Flere af ledelsesudfordringerne og ledelsesgrebene ved "tidsforskudt" ledelse er beslægtede med dem, der gælder for ledere, som i en stor del af tiden arbejder geografisk adskilt fra deres medarbejdere. Heller ikke de kan have tæt daglig kontakt med (alle) deres medarbejdere.

Kendte ledelsesbegreber som fx tillid, selvledelse og kommunikation får således nye aspekter og nuancer, når lederen over for en del af medarbejdergruppen skal klare sig uden sine måske vigtigste redskaber: den tætte og kontinuerlige kontakt, den daglige og uformelle kommunikation, den direkte faglige ledelse og muligheden for en bred og fælles inddragelse af medarbejderne.

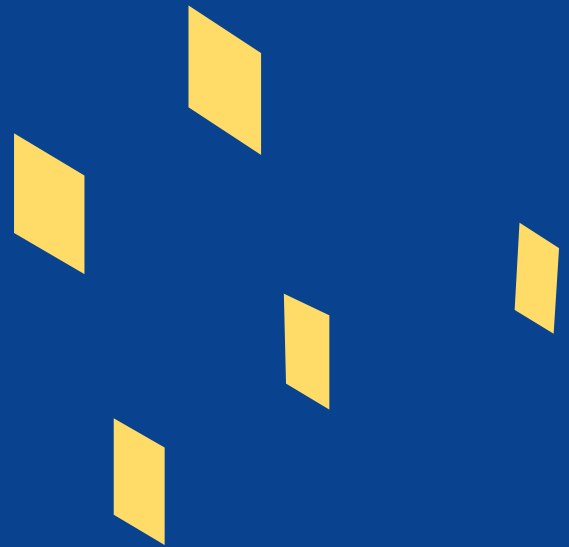
## Sådan er publikationen bygget op

På de følgende sider gennemgår vi de særlige ledelsesudfordringer ud fra den klassiske opdeling i ledelsesdiscipliner: strategisk ledelse, faglig ledelse, personaleledelse og driftsledelse. Hertil kommer udfordringen med at værne om lederens egen trivsel i jobbet.

I publikationens del 2 går vi tættere på fire forskellige ledelsesgreb. Det vil sige, hvordan du som leder kan håndtere nogle af de særlige udfordringer og vilkår, der knytter sig til at lede en 24/7-arbejdsplads.

Herefter følger fem bud på, hvad der kan gøres på andre ledelsesniveauer for at understøtte ledere på 24/7-arbejdspladser.

Publikationen afsluttes med et oplæg til den dialog, du med fordel kan have med dine medarbejdere, dine lederkolleger, din chef – og dig selv.



# 1. Særlige udfordringer i den **strategiske** ledelse

Strategisk ledelse handler blandt andet om at sikre følgeskab til en fælles retning, herunder skabe forståelse af og commitment til kerneopgaven og arbejdspladsens bærende værdier. Som førstelinjeleder handler det også om at kunne forny og udvikle organisationen, både gennem egne initiativer og ved at oversætte og skabe mening i tiltag, der kommer oppe- eller udefra.

Når du er leder af en døgnåben arbejdsplads, kan den strategiske ledelsesopgave især være påvirket på to måder:

*For det første* kræver det god og vedholdende **kommunikation** at skabe mening, oversætte politiske mål og strategi samt motivere forandringer. Alle medarbejderne skal ikke bare forstå mål og mening, men også hvad et strategisk tiltag konkret kommer til at betyde i hverdagen. Og de skal helst oversætte og forstå det på nogenlunde samme måde.

”

**Vi skal efterleve vores fælles mål så godt som muligt, også når vi som ledere ikke er til stede. Kulturen skal kunne bære sig selv. Vi har ikke mulighed for at sige, i morgen lukker vi forretningen, og alle møder op til det her møde. Det kan vi ikke. Det er umuligt at samle dem.**

Leder

Det kan være vanskeligt, hvis det ikke er muligt at kommunikere samtidigt til medarbejderne, herunder have en fælles drøftelse af vigtige spørgsmål. Hvis kommunikationen er tidsforskuet og/eller kun foregår skriftligt, kan det være sværere at opnå en tilstrækkelig afstemt forståelse af mål og retning. Det samme gælder, hvis kommunikationen ikke når effektivt ud til alle medarbejdere, men fx kun til dagvagten.

*For det andet* afhænger vellykket strategisk udvikling i høj grad af tilstrækkelig **involvering**. Det vil sige, at medarbejderne føler sig inddraget i processen. At de er blevet spurgt, hørt, har fået lejlighed til at stille spørgsmål og at fremlægge deres bekymringer og forslag. Det vil typisk være afgørende for deres følgeskab.

Derfor involverer den slags udviklingsprocesser næsten altid forskellige former for dialogmøder, workshops, seminarer, personale dage eller lignende. Også her er det en betydelig udfordring, at sådanne aktiviteter næsten per definition kun kan omfatte en del af medarbejderne. Eller i hvert fald, at de skal gennemføres parallelt over flere omgange – og derfor måske ikke opleves lige så fælles og samlende. Alternativet kan være nogle gange at måtte bede medarbejdere om at komme ind til møder på tidspunkter, hvor de har fri.

Andre lignende arbejdspladser, der ikke har døgnåbent, vil typisk kunne holde fælles aktiviteter, fx personalemøder, i ydertimer, i weekenden eller ligefrem holde lukket til formålet. Dermed vil de have relativt lettere ved at formidle og afstemme fx retning, værdier og forandringer.

”

**Der skal sættes en retning, som medarbejderne kan være meget selvledende ud fra. Man skal som leder kunne give slip og stole på, at medarbejderne kan og vil træffe de rigtige beslutninger. Det er en kunst at sætte den ramme og sikre, at de forstår det.**

Leder

## 2. Særlige udfordringer i den **faglige** ledelse

Den faglige ledelse er den del af personaleledelsen, der handler om at udvikle arbejdspladsens faglige resultater og opgaveløsning. Det handler blandt andet om at fremme den faglige dialog, give faglig feedback, sikre faglig videndeling og udvikling samt om at løse de faglige udfordringer og konflikter, der opstår.

Med direkte faglig ledelse kan du som leder bruge din faglige indsigt og autoritet til at gå ind i en dialog med de enkelte medarbejdere og arbejdsfællesskaber om, hvordan konkrete opgaver bedst kan løses. Samtidig får du i denne dialog som leder ofte vigtig viden om udfordringer i hverdagen, du kan bruge til at lede opad.

Når du er leder af en døgnåben arbejdsplads, kan den faglige ledelse især være påvirket på to måder:

*For det første* har du ikke nødvendigvis direkte kontakt med alle de **medarbejdere**, der arbejder forskudt i forhold til, hvornår du selv er fysisk til stede. Det kan betyde, at der er en del af personalegruppen, hvis faglige niveau og eventuelle udfordringer du kun har et begrænset og måske indirekte kendskab til. Dermed har du også begrænset mulighed for at vide, hvilken form for faglig ledelse de måtte have brug for – og for selv at yde denne støtte.

”

**Vi mangler både tid og fysiske rammer til overlappet mellem vagter. Vi bruger selvfølgelig dokumentationssystemet, men prøver også at finde steder og huller, hvor vi kan snakke fagligt i dagligdagen om den enkelte borger. Men det kan til tider være meget besværligt.**

Medarbejder

”

**Det kan være vanskeligt at håndtere, hvis der fx er en uoverensstemmelse med en beboer eller pårørende fredag aften, og jeg først bliver opmærksom på det om mandagen. For hvad skete der egentlig? Hvem var til stede? Hvad blev sagt? Hvad var den enes intention og den andens oplevelse? Jo længere tid, der går, jo sværere bliver det at skabe et præcist billede og handle på det.**

Leder

*For det andet* kan der være **vanskelige situationer**, fx i aften- og nattevagter, hvor du ikke har adgang til at udøve den umiddelbare faglige ledelse, der ellers er brug for. Selv om nogle 24/7-arbejdspladser har lavere intensitet om natten, kan der døgnet rundt opstå udfordringer, hvor medarbejdere står med kritiske valg eller i svære faglige dilemmaer, der ikke kan vente til i morgen.

Den faglige dialog om vanskelige situationer kan i nogle tilfælde samles op som fælles læring på et senere tidspunkt. Men jo længere tid der går, jo sværere bliver det at "rekonstruere", præcis hvad der skete og at finde tid til en sådan evaluering i konkurrence med de helt aktuelle faglige udfordringer.

Hertil kommer, at det kan være vanskeligt at gennemføre en samlet faglig udvikling af medarbejderne i et samlet arbejdsfællesskab, hvor medarbejderne netop ikke kan samles. Det betyder, at det fx kan være svært at gøre fælles instruktion, faglige oplæg og drøftelser til noget, alle medarbejdere har glæde af. Hvis den slags placeres på tidspunkter, hvor fx nogle vagthold ikke kan deltage, risikerer man, at disse medarbejdere vil føle sig udelukket fra eller placeret i udkanten af arbejdspladsens faglige fællesskab.

# 3. Særlige udfordringer i **personale**ledelsen

Personaleledelsen omfatter – foruden den faglige ledelse – også en række mere relationelle opgaver over for hver enkelt medarbejder og de enkelte teams. Hertil hører også den løbende dialog i hverdagen om, "hvordan det går". Er der fx udfordringer i samarbejdet, arbejdsmiljøet eller mere private forhold, som det er nødvendigt at være opmærksom på og tage hensyn til?

Når du er leder af en døgnåben arbejdsplads, kan din opgave som personaleleder især være påvirket på to måder:

*For det første* er det vanskeligt at have **tæt føling med den enkelte medarbejder**, som man ikke deler daglig arbejdstid med. Ved faste vagthold kan dét fx være et problem i forhold til aften- eller natthold, som man måske kun ser kort på vej ind eller ud ad døren. Ved skiftende vagtrul møder man som leder måske nok alle, men der kan i perioder gå langt imellem, at man kommer tæt på den enkelte medarbejder. I begge tilfælde kan det være svært at opfange små tegn på, fx at en medarbejder er sårbar eller trives dårligt – og yde den nødvendige støtte.

*For det andet* kan der let opstå **samarbejdsproblemer**, man som leder ikke opdager – eller først opdager, når de har vokset sig store. Der kan være problemer i aften- eller nattevagter, som ikke i tide kommer til lederens kendskab. Men der kan også opstå vanskeligheder i samarbejdet i det kludetæppe af skiftende samarbejdsrelationer, der kendetegner nogle døgndækkende arbejdspladser og funktioner. Det er sværere som leder at opdage og forholde sig til, end hvis man skal lede de samme 15-20 medarbejdere, der er fysisk samlet hver dag.

”

**Vi står til rådighed altid og skal kunne træffes i særlige situationer. Man er på én måde til stede hele tiden ... Der er ikke noget der hedder at trække stikket helt.**

Leder

I det hele taget kan den tidsmæssige fragmentering af medarbejdergruppen gøre det sværere som leder at fremme opbygningen af et stærkt og samlet arbejdsfællesskab. Der er en forhøjet risiko for, at medarbejderne ikke oplever sig selv som en del af "den store organisation", men i bedste fald som medlemmer af den gruppe, de deler arbejdstid med. Det kan føre til parallelle subkulturer – og i nogle tilfælde til modsætningsforhold mellem disse.

”

**Mit kendskab til medarbejderne – og deres til mig – er vigtigt. Det fysiske møde har stor betydning for at fornemme, hvor vi har hinanden. Medarbejderne efterspørger mere synlig ledelse, og jeg prøver at fordele sol og vind lige, men det er svært, og jeg føler ikke helt, at jeg slår til.**

Leder



## 4. Særlige udfordringer i driftsledelsen

Driftsledelse består i at få hverdagens opgaveløsning til at fungere optimalt. Det handler ikke bare om at sikre, at der er de nødvendige medarbejdere på vagt, men også om at få strukturer og arbejdsgange til at understøtte en effektiv opgaveløsning. Hertil hører en vis overvågning af, at alt går, som det skal – og at gribe ind og justere, når der er behov for det.

Når du er leder af en døgnåben arbejdsplads, kan driftsledelsen især være påvirket på to måder:

*For det første* er god **vagtplanlægning** en meget afgørende disciplin. Som leder skal du sikre, at der til enhver tid er de rette kompetencer til stede, så I kan løse jeres opgaver i den forventede kvalitet døgnet og året rundt. Det gælder ikke blot et bestemt antal medarbejdere, men også det nødvendige mix af både kompetencer og erfaring.

Planlægningen skal så vidt muligt tage højde for både faglige, individuelle og relationelle forhold. Samtidig skal den være så tilpas fleksibel, at den kan tilpasses ændrede vilkår, fx ved sygdom eller ubesatte stillinger. Da (forudsigelige) arbejdstider typisk er et vigtigt tema for medarbejderne, er inddragelse og retfærdighed også vigtige hensyn at tage. Det er en opgave, mange ledere oplever som (tids)krævende – også selv om lederen nogle steder er aflastet af en egentlig vagtplanlæggerfunktion.

”

Det har været et benhårdt arbejde at få en personalegruppe til selv at tage vare på de ting, der opstår efter klokken 16 og i weekenden. Det er virkelig sjældent, at mine medarbejdere ringer og “forstyrrer” mig i weekenden – og når det sker, har vi ofte aftalt det om fredagen. Det er lykket at gøre dem ekstremt selvstændige.

Leder

*For det andet* at understøtte en god **indbyrdes koordination** – også på tværs af døgnet. En vigtig forudsætning for en velfungerende drift er, at de medarbejdere og funktioner, der er indbyrdes afhængige, formår at understøtte hinandens arbejde. Det kræver, at de har tillid til hinanden, deler viden og kommunikerer godt indbyrdes – samt at der er klarhed over den formelle ansvarsfordeling, så der ikke opstår uformelle ledere uden mandat.

At sikre dette er særligt både vigtigt og vanskeligt, når koordinationen skal ske på tværs af vagttrul og/eller i meget skiftende samarbejdskonstellationer. Det handler ikke kun om at pleje gode personlige relationer, men også om at bygge strukturer, der fx sikrer gode overleveringer mellem vagthold.

”

I en flad magtstruktur opstår der let uformelle ledere. Det er ikke altid en skidt ting at have dygtige engagerede medarbejdere, der tager ansvar, men det bliver problematisk, hvis disse tror, at de reelt har magten og mandatet.

Leder

# 5. Særlige udfordringer i din egen trivsel som leder

At det kan være svært at sætte skarpe grænser om arbejde og arbejdstid, kender de fleste ledere. Men udfordringen er ofte endnu større, når du har et formelt ansvar for en arbejdsplads, der kører videre, når du selv skulle holde fri. Mange af de interviewede ledere giver udtryk for, at de kæmper for at værne om deres eget psykiske arbejdsmiljø.

Lederne beretter især om tre følelser, der alle er med til at udfordre deres trivsel i jobbet:

En fornemmelse af, at **arbejdstiden er grænseløs** – at du på én måde er leder i døgn drift. Dels fordi du faktisk bliver kontaktet uden for almindelig arbejdstid. Dels fordi alene bevidstheden om altid at stå til rådighed og have ansvar betyder, at du aldrig kan lægge arbejdet helt fra dig. Især hvis du er ny i lederrollen, kan det være svært at vide, hvornår og hvordan det er ok at "trække stikket".

”

**Jeg føler, at jeg er en sur bandit, der hele tiden er nødt til at pege på de særlige 24/7-vilkår, for at der bliver taget højde for det.**

Leder

”

**Der ligger en konstant bekymring om, at telefonen kan ringe med bål og brand – og den bekymring kan godt være belastende.**

Leder

En **følelse af utilstrækkelighed**, fordi det i praksis er vanskeligt at leve op til ikke mindst egne forventninger om at være en god og nærværende leder – over for de medarbejdere, man ofte kun møder i korte tidsrum. Og hvis du som leder vælger at beskytte dig selv og sætte grænser for din tilgængelighed, får du måske en følelse af at "svigte" medarbejderne – eller patienter og borgere.

En oplevelse af **ensomhed i rollen**, der kan opstå, hvis du ikke møder forståelse for de særlige udfordringer ved at lede en 24/7-arbejdsplads. Eksempelvis hvis du kan mærke, at dine lederkolleger, chefer eller andre dele af organisationen ikke kender eller respekterer dine vilkår og fx tilrettelægger aktiviteter, som du eller dine medarbejdere umuligt kan deltage i. Ensomheden kan blive forstærket, hvis du føler, at du ikke har nogen at sparre med, som forstår din ledelsesopgave.

”

**Mit eget arbejdsmiljø er presset – dels fra organisationen, dels fra inden i mig selv. Samtidig vil jeg gerne gøre det godt, være den gode og tilgængelige leder. Det er en balance, jeg endnu ikke har fundet.**

Leder

## SVÆRT AT HOLDE FRI

En undersøgelse blandt sygeplejefaglige ledere viser, at 73 pct. inden for den seneste måned er blevet ringet op uden for "normal" arbejdstid. 58 pct. svarer, at de reelt aldrig føler, at de kan holde fri.

*Kilde: NOTAT Ledernes arbejdsvilkår – Stress og konsekvenser af mangel, DSR Analyse 2022.*

# Del 2: Fire vigtige ledelsesgreb

De fem særlige ledelsesudfordringer viser, at der er behov for at finde en måde at tale om god ledelse på, der passer til vilkårene på en 24/7-arbejdsplads.

Der findes selvfølgelig ikke én opskrift på, hvilken form for ledelse der er brug for. Dels er der forskel på at lede fx en akutafdeling på et hospital og en afdeling på et demensplejehjem. Dels er en lang række lokale forhold afgørende for, hvilke udfordringer det er vigtigst at håndtere – og hvordan det gøres bedst.

Men på baggrund af interview med chefer, ledere og medarbejdere på kommunale og regionale 24/7-arbejdspladser kan der alligevel udledes fire hovedtyper af ledelsesgreb, der synes at være særligt vigtige:

1. Skab tillid og kapacitet til selvledelse
2. Opbyg selv bærende systemer og strukturer
3. Tilrettelæg kommunikationen nøje
4. Værn om din egen trivsel i jobbet.

På de følgende sider præsenteres disse fire ledelsesgreb som inspiration til din egen ledelse. De er suppleret med udvalgte eksempler og citater fra interviewmaterialet samt relevante erfaringer fra andre undersøgelser af god ledelse i kommuner og regioner.



# 1. Skab tillid og kapacitet til selvledelse

Ledelse af en 24/7-arbejdsplads kræver, at du og medarbejderne finder en passende balance mellem din ledelse og deres selvledelse. For det er helt nødvendigt, at der også kan træffes beslutninger og løses problemer i den del af åbningstiden, hvor der ikke er en leder på arbejde.

Medarbejderne må i vid udstrækning være i stand til at træffe almindelige faglige beslutninger om det daglige arbejde samt at søge hjælp hos hinanden i situationer, hvor de ikke kan tackle en udfordring på egen hånd.

Som leder har du fortsat ansvaret for jeres opgaveløsning, men du er nødt til at skabe gode betingelser for, at medarbejderne hver især og i deres arbejdsfællesskab kan mestre hverdagens opgaver selvstændigt.

De interviewede ledere og medarbejdere giver næsten alle udtryk for, at dét kræver et højt niveau af **gensidig tillid**. Lederen skal have tillid til, at medarbejderne selvstændigt bidrager til kerneopgaven på en god måde. Medarbejderne skal føle sig trygge ved, at lederen bakker dem op, og de skal turde tale med deres leder om tvivl og fejl, stille spørgsmål og bede om hjælp.

Tillid i ledelse kan netop defineres som *“handlinger, der sigter mod at opbygge og fremme tillid med henblik på at øge autonomi og selvbestemmelse.”*

”

**Man skal som leder kunne og turde tale højt om de ting, man ser og hører, uden at pakke det for meget ind. Det er vigtigt at få italesat, at alle er en del af et fælles hold. At gøre medarbejderne opmærksomme på, hvilket ansvar de egentlig har og ikke har.**

Leder

”

**Især førstegangsledere er megapressede. Hver fjerde stopper efter halvandet år i deres første lederjob. For at klare sig er man nødt til at få styr på kompleksiteten og lære at delegere ansvar.**

Chef

Det betyder også, at tillid i ledelse ikke kun er dit ansvar som leder. Det er en fælles opgave at få opbygget tillidsfulde relationer, som kan bære en høj grad af selvledelse. I kraft af din formelle magtposition har du dog som leder et særligt ansvar for at gå forrest og vise tillidsvejen. Det kan du fx gøre ved:

1. At gøre retning og værdier tydelige, så alle har et fælles kompas at navigere efter
2. At finde den rette balance mellem tillid og den nødvendige kontrol
3. At definere de fælles spilleregler, så der er transparens og tydelige forventninger
4. At dele ledelsesopgaven ved at give flere større ansvar og indflydelse
5. At fremme faglig feedback, så medarbejderne bliver mere fagligt selvkørende sammen
6. At sikre, at medarbejderne er klædt på til at løse opgaverne selvstændigt
7. At gøre dig værdig til andres tillid ved selv at agere tillidsvæk-kende
8. At håndtere brud på tilliden, herunder tale sammen om, hvorfor bruddet opstod
9. At forsøge at forbedre de fælles rammer, I arbejder inden for.

Læs mere i publikationen *Tillid i ledelse* fra Væksthus for Ledelse.

## 2. Opbyg selv bærende systemer og strukturer

At få en arbejdsplads til at fungere i døgndrift er ikke kun et spørgsmål om personlig tillid og gode indbyrdes relationer. Det kræver også et vist "stillads" af systemer og strukturer, som er med til at gøre hverdagen mere forudsigelig og robust.

De interviewede ledere peger på en lang række af sådanne strukturelle løsninger, som gør arbejdspladsen mindre afhængig af, at de selv er til stede. Blandt dem kan især tre nævnes:

**Delegering af ledelsesarbejdet** til flere personer. Modellen findes i mange varianter. Nogle steder har man en "ansvarshavende medarbejder" på hver vagt. Andre steder har arbejdsfællesskabet/teamet et udvidet ansvar for den daglige drift. Men selv om konkrete ledelsesopgaver kan være delt ud på flere, kan selve ledelsesansvaret ikke uden videre delegeres.

Målrettet **stærkelse af arbejdsfællesskaberne** i de enkelte vagttag. Selvledelse og selvkørende teams skal også understøttes ledelsesmæssigt – ellers opstår der let uformelle ledere og/eller uklarhed og splittelse i arbejdsfællesskabet. Det er blandt andet en ledelsesopgave at sikre sig, at de enkelte faggrupper og/eller vagttag kender deres opgave, ansvar, rammer og arbejdsdeling, så de er trygge ved at skulle løse deres opgaver. Til denne afklaring hører også, at der er afstemt forventninger til, hvordan medarbejdere og teams skal tilpasse og prioritere opgaverne, når der er brug for det.

”

Vores faste rammer og vagtstruktur fungerer godt. De overlappende hold skal mødes 30 min, hvor de kan koordinere, hjælpe og afløse hinanden. Det er vigtigt, at vi få brugt disse faglige møderum korrekt, det vil sige med fokus på faglig sparring.

Leder

”

Vi har organiseret os med en meget flad magt- og beslutningsstruktur, hvor det enkelte team selv har et udstrakt ansvar for både planlægning og drift, som nok andre steder vil ligge hos en teamkoordinator.

Leder

Systematisk **videndeling på tværs** – både af medarbejdergruppen som helhed og mellem de respektive vagter. Det er vigtigt at skabe fora, hvor medarbejderne kan tale fagligt sammen om opgaveløsningen. De skal selvfølgelig kunne dele relevant viden om borgere og patienter i overgangen mellem vagter. Men det er også vigtigt at skabe læringsrum, hvor alle medarbejdere har mulighed for at udveksle faglig viden, feedback og erfaringer – også om, hvad der volder vanskeligheder i det daglige arbejde. Nogle ledere integrerer de to formål, fx i korte fælles refleksioner efter hver vagt eller på faste daglige briefingmøder. Andre steder suppleres den opgavenære videndeling med mere tematiske, faglige møder, når der er mulighed for det.

”

Vi har lavet en fast struktur for oplæring og er meget opmærksomme på vagtplanlægningen, så vi får sat faggrupperne sammen på en god måde. Hver tirsdag er der mulighed for supervision med en psykolog – og så har vi nogle dygtige sygeplejersker, som er gode til at sætte rammer om den fælles faglige refleksion på afdelingen.

Leder

# 3. Vær ekstra bevidst om din kommunikation

At kommunikere er kernen i al ledelse. Det er via kommunikation, at du som leder kan formidle organisationens mål og værdier, drøfte dem med medarbejderne, finde nye løsninger, løbende justere kursen, afstemme forventninger og løse konflikter. Alt dette skal du også kunne, når du er leder af en 24/7-arbejdsplads, men du har typisk sværere ved at have den værdifulde direkte, personlige og mundtlige kommunikation med de medarbejdere, du møder relativt sjældent.

Derfor er du nødt til at overveje, hvordan du tilrettelægger din kommunikation, så flest muligt føler sig godt informeret og inddraget i en fælles samtale. Ellers kan der let opstå et kommunikationstomrum, hvor dele af medarbejdergruppen er usikre på, hvad du mon tænker, mener og ønsker – og som så selv må fylde tomrummet ud med deres egne forestillinger, fortolkninger, fantasier, frygt og forhåbninger.

De interviewede ledere synes at have gode erfaringer med især følgende fem strategier i deres kommunikation:

- At bruge **digitale og mobile kommunikationskanaler** bevidst og hyppigt. At kunne ringe, bruge facetime/videoopkald eller sende en sms er afgørende, når der er brug for en hurtig afklaring af problemer i hverdagen, som lederen skal ind over. Men der er også brug for at afstemme medarbejdernes forventninger til den digitale kommunikation. Hvor hurtigt kan

de typisk forvente svar på en henvendelse, fx på sms eller e-mail. Skal de lægge besked på telefonsvareren? Hvornår er det ok at ringe eller skrive uden for arbejdstiden? Osv.

- At være bevidste om, hvornår og hvordan de er **fysisk til stede**. Mange er meget opmærksomme på at være synlige og tilgængelige for dialog, når de er på arbejde – ikke mindst over for aften- og nattevagter. De prioriterer fx at gå "runder", placerer sig "midt i organisationen" eller lægger deres egen arbejdstid, så de jævnlige når at møde alle vagtlag.
- At udnytte hverdagens små **anledninger til personlig kommunikation** med medarbejdere, de ellers ikke ser så tit. Det er en vej til at øge synlighed, kendskab og tillid.
- At **inddrage andre parter** i kommunikationsopgaven, fx tilidsrepræsentanter og trio. Dels for at have flere til at sprede vigtige budskaber, dels for at disse andre parter også kan være rollemodeller og vise vejen til en god kultur for kommunikation og dialog i hverdagen.
- At udnytte mulighederne for **skriftlig kommunikation**, som er tidsuafhængig. Det kan dels være i arbejdspladsens formelle kanaler som fx kalender- og dokumentationssystemer. Men det kan også være hyppig brug af fx nyhedsbreve, informationsmail eller opslag på interne informationsplatforme.

”

**Det er vigtigt at være til stede og kunne se alle medarbejdere i øjnene og give dem det daglige "dryp" personlig ledelse. Når jeg har møder back-to-back, kan jeg godt mærke, at jeg mister følingen med, hvad stemningen er.**

Leder

”

**Jeg opdrager medarbejderne til, at de som udgangspunkt ikke får svar i weekenden. Som leder har man også et ansvar for at melde ud, hvad der stresser en. Men det kræver meget af en selv at trække de klare linjer op for ens arbejdsliv.**

Leder

## 4. Værn om din trivsel i jobbet



Lederne beretter som nævnt, at de af og til oplever jobbet som grænseløst, og at de kan føle sig både ensomme og utilstrækkelige i rollen som leder af en arbejdsplads, der aldrig lukker.

Nogle af de mere erfarne ledere fortæller, at de med tiden er blevet bedre til at sætte visse grænser for, hvornår de fx er tilgængelige uden for almindelig arbejdstid – og afstemme forventninger med medarbejderne om, hvornår og hvordan de kan kontaktes.

Når det gælder følelsen af ikke at blive forstået eller ikke at slå til, har lederne ingen nemme løsninger. Men de peger på følgende to måder at styrke deres trivsel i jobbet på.

*For det første* at kunne gå til deres **egen chef**. Dels for at tale åbent om udfordringerne i jobbet, dels for at kunne præge de rammer, de arbejder inden for. Flere understreger fx, hvor vigtigt det er, at hele organisationen kender og respekterer grundvilkårene i en vagtbærende organisation. Se også afsnittet Det organisatoriske ansvar på næste side.

*For det andet* at have **gode faglige sparringspartnere**, som de kan bruge til at tænke over og tale om de særlige udfordringer i at lede en 24/7-arbejdsplads. Mange ledere efterlyser bedre muligheder for at dele erfaringer med sideordnede lederkolleger i ledergrupper eller -netværk eller adgang til intern eller ekstern sparring, fx med en erhvervspsykolog, coach eller lignende.

Lederens trivsel er angiveligt højere, når de har adgang til fællesskaber med andre 24/7-ledere. Undersøgelsen viser, at det betyder mindre, hvilket velfærdsområde de andre 24/7-ledere kommer fra. Det er spejlingen i 24/7-lederrollen, der er væsentligst.

”

I takt med at man bliver en mere erfaren leder, bliver man bedre til at sortere og lægge tingene fra sig, når man går hjem. Jeg kan se, at især de unge og nye ledere er meget pressede af at skulle stå til rådighed hele tiden.

Leder

”

Jeg har to andre teamledere og en centerleder, der kender min situation, og som jeg kan sparre med. Det gør mig tryk, at jeg ikke står alene med svære ting. Det er vigtigt, at man kan få luftet ud, så man ikke tager for meget med hjem.

Leder

# Det organisatoriske ansvar

At få en 24/7-arbejdsplads til at fungere er ikke kun den enkelte leders og medarbejdernes ansvar. På en række punkter er førstelinjeledere afhængige af, at hele organisationen "spiller med" og giver dem gode betingelser for at lykkes med deres særlige ledelsesopgave.

Ud fra interview med både ledere og chefer tegner der sig følgende fem områder, hvor der kan være brug for en særlig indsats fra chefniveauet og/eller andre dele af ledelseskæden.

”

**Vi skal være mere opmærksomme på, hvordan vi passer godt på de ledere, der leder 24/7. Det er meget, der er nemmere, når man har medarbejdere, der arbejder fra 8-16.**

Chef

”

**Der er jo ikke flere ledere, selv om der altid er åbent. Det gør selvsagt både ledelsesspændet og ledelsesopgaven større. Ideelt set burde der være tre gange så mange ledere til at dække et 24-timers døgnrul.**

Chef

## 1. At bakke op om tillid og selvledelse

At satse på tillid i ledelse og en udstrakt selvledelse er væsentlig lettere, hvis lederen har opbakning på højere ledelsesniveauer. Der skal blandt andet være forståelse for, at der med tillid altid følger en vis risiko, samt at en høj grad af central styring og kontrol kan gøre det sværere at opbygge tillid decentralt.

## 2. At understøtte robuste lokale strukturer

At få hverdagen til at fungere i døgn drift kræver som nævnt robuste systemer og strukturer, fx til vagtplanlægning og dokumentation. Det kan organisationen som helhed understøtte på to måder. Dels ved at levere gode fælles løsninger, som den enkelte arbejdsplads kan anvende. Dels ved at acceptere de lokale løsninger eller tilpasninger, som fungerer godt på den enkelte arbejdsplads.

## 3. At afstemme forventninger

Der er typisk en høj grad af kompleksitet, uforudsigelighed og arbejdspress forbundet med at drive en institution, der døgn rundt skal tage sig af ofte syge og sårbare borgere. Der er således grænser for, hvor meget man kan "forstyrre" eller presse en sådan organisation, uden at det går ud over kvaliteten. Derfor er det vigtigt, at resten af ledelseskæden – hele vejen til det politiske niveau – har realistiske forventninger til, hvor meget organisationen kan klare og levere.

## 4. At værne om ledernes arbejdsmiljø

Mange ledere giver udtryk for, at deres trivsel i jobbet er under pres – blandt andet fordi de oplever at stå alene med følelser som grænseløst arbejde og ansvar samt utilstrækkelighed og ensomhed i rollen. Som personaleleder for lederne har man et ansvar for, at de trives i jobbet. Det kan både handle om at forbedre ledelsesvilkårene – fx at mindske ledelsesspændet – og om at være lydhør over for ledernes oplevelse af de særlige vilkår og udfordringer.

## 5. At sikre en let adgang til sparring

Næsten alle ledere efterspørger mulighed for at kunne dele erfaringer om netop det at lede en 24/7-arbejdsplads med ledere i samme situation og/eller med relevante sparringspartnere. Det kan man som chef være med til at understøtte ved at afsætte ressourcer til den form for sparring og ved at bakke sådanne initiativer op både moralsk og praktisk.



# Oplæg til dialog

Du kan bruge de følgende spørgsmål som inspiration til dialogen med din chef, lederkolleger og medarbejdere om, hvordan I sammen skaber god ledelse på de særlige vilkår, der gælder 24/7-arbejdspladser.

Du kan fx spørge:

## Dine medarbejdere

- Hvad er i jeres øjne den største udfordring ved, at jeg som leder og I som medarbejdere ikke altid er til stede samtidig?
- Hvad kan vi sammen gøre for at sikre jer de bedste muligheder for at træffe gode beslutninger på egen hånd?
- Hvilke ændringer i hverdagen kunne lette og styrke jeres indbyrdes samarbejde om kerneopgaven?

## Dine lederkolleger

- Hvad oplever I som det vanskeligste ved at være leder af en arbejdsplads, der aldrig lukker?
- Hvilke konkrete erfaringer har I med at delegerede ledelsesarbejdet til flere og understøtte mere selv bærende arbejdsfællesskaber?
- Hvad gør I for at værne om jeres egen trivsel i lederjobbet, herunder undgå at være mentalt på arbejde døgnet rundt?

## Din chef

- Hvilke forventninger har du til mig som leder af en 24/7-arbejdsplads?
- Hvordan kan vi sammen bedst sikre, at medarbejderne oplever en tilpas høj grad af selvbestemmelse i deres daglige samarbejde?
- Hvor kan jeg få sparring og støtte til de særlige udfordringer ved at have ansvar for en arbejdsplads, der aldrig lukker?

## Dig selv

- Hvordan kan jeg via mit personlige lederskab og min kommunikation bedst fremme tillid og selvledelse?
- Hvilket ledelsesrum har jeg brug for, hvis jeg skal lykkes i rollen som leder af en 24/7-arbejdsplads?
- Hvordan får jeg i praksis sat acceptable grænser for min arbejdstid, herunder min tilgængelighed uden for almindelig arbejdstid?



# Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse



## Relationel koordinering

Fælles mål samt konstruktiv og nysgerrig kommunikation. Det er nogle af forudsætningerne for et effektivt samarbejde om kerneopgaven. Læs om syv tiltag, der forbedrer den relationelle koordinering i din organisation.



## Dit personlige lederskab

Fire ledelseksperter giver deres bud på, hvordan du arbejder med dit personlige lederskab. Undervejs deler otte kommunale og regionale ledere på forskellige niveauer deres egne udfordringer og erfaringer med at udvikle det personlige lederskab.



## Tillid i ledelse

Publikationen stiller skarpt på begrebet "tillid i ledelse", og hvordan du som leder kan arbejde med tillid i praksis – i dialog med både medarbejdere og resten af ledelseskæden. For tillid i ledelse er i høj grad et fælles anliggende.



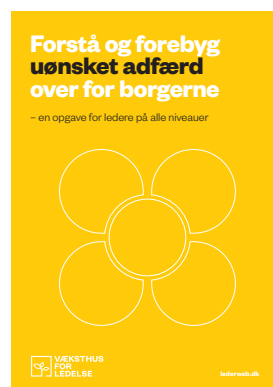
## Fællestræk i faglig ledelse

De faglige udfordringer og resultater fylder for lidt i direktionlokalet, i dialogen mellem chef og faglig leder og mellem lederen og medarbejderne. Faglig ledelse bør have højere prioritet, da en stærkere faglig ledelse skaber langt bedre resultater for borgerne.



## Nærværende ledelse på afstand

En kortlægning af de særlige ledelsesudfordringer for ledere, som skal lede medarbejdere, der er fordelt på flere matrikler. Publikationen sætter især fokus på ledelse af selvledelse samt kommunikation og nærvær.



## Forstå og forebyg uønsket adfærd

Uønsket adfærd over for borgerne bunder ofte i andre organisatoriske problemer. Det er en opgave for ledere på alle niveauer at forholde sig til fænomenet og prøve at forstå og forebygge dets årsager.

**Disse og mere end 70 andre publikationer kan bestilles eller downloades gratis på lederweb.dk. Her findes også 2.000 forskellige værktøjer, artikler og podcasts om ledelse – samlet og organiseret, så det er let tilgængeligt. Hver uge modtager 24.000 offentlige ledere vores nyhedsbrev.**

## **Om Væksthus for Ledelse**

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på [lederweb.dk](http://lederweb.dk).

I bestyrelsen sidder:

- Jonatan Schloss, direktør, KL/Komponent (formand)
- Lene Roed, forbundsformand, HK Kommunal (næstformand)
- Rasmus Byskov-Nielsen, vicekommunaldirektør, Ikast-Brande Kommune
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
- Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL
- Tomas Therkildsen, administrerende direktør, Djøf
- Lars Søgaard Jensen, medlem af forretningsudvalget, BUPL.

## Ledelse døgnet rundt

### Særlige ledelsesudfordringer på arbejdspladser, der aldrig lukker

Mange regionale og kommunale institutioner – fx hospitaler og plejecentre – holder åbent hele døgnet.

Som leder af en arbejdsplads, der aldrig lukker, har man ansvar for, at organisationen fungerer 24/7/365, selv om man typisk kun er til stede i en femtedel af den samlede åbningstid. Det betyder, at ledelsesvilkårene på flere måder er anderledes end på en arbejdsplads, hvor de fleste møder og går hjem nogenlunde samtidig.

Denne publikation zoomer ind på det, der er anderledes ved at være leder i døgndrift. Dens formål er at udbrede forståelsen af dette særlige. Samtidig rummer den også bud på en række ledelsesgreb, der er vigtige for at lykkes med opgaven.

Indsigterne i publikationen bygger primært på interview med ledere og deres chefer og medarbejdere på 24/7-arbejdspladser i både kommuner og regioner.

