

## Online appendiks

Tabel A1: Oversigt over data

Undersøgelse:	Data ejer:	Dataindsamling:	Belyser følgende dimensioner i analysen:	Link til officielle rapporter:
<b>Kommunale nyskabelser under covid-19-krisen</b>	VIVE	Survey gennemført af VIVE i november 2020 blandt udvalgte kommunale ledere med ansvar for udsatte borgere. (n = 526), svarprocent = 53 pct.	-Velfærdsinnovationer målrettet udsatte borgere - Organisatoriske innovationer (i mindre grad)	<a href="https://www.vive.dk/media/pure/16029/5486842">https://www.vive.dk/media/pure/16029/5486842</a>
<b>Læring fra sundheds-krisen</b>	Kommunal-direktørforeningen (KOMDIR)	Survey gennemført blandt samtlige kommunaldirektører i maj 2020. (n = 98); 84 pct. svarprocent. Dertil kommer 14 interviews med kommunaldirektører, udvalgt repræsentativt i forhold til erfaring, kommunistørrelse og geografisk spredning.	- Organisatoriske innovationer	<a href="https://www.medst.dk/media/7561/komdir-coronalaering.pdf">https://www.medst.dk/media/7561/komdir-coronalaering.pdf</a>
<b>Ledelse under pandemien</b>	Fagbevægelsens hovedorganisation (FH)	Survey gennemført blandt FH's repræsentative panel af offentlige ledere. Survey administreret til FH's representative, public leader panel. (n = 10.000), svarprocent = 17 pct. Data er indsamlet i juni og juli 2020.	- Organisatoriske innovationer	<a href="https://fho.dk/wp-content/uploads/2020/09/ledelse-under-corona-foerstedel.pdf">https://fho.dk/wp-content/uploads/2020/09/ledelse-under-corona-foerstedel.pdf</a>
<b>Lærernes oplevelser i skolen under covid-19</b>	Danmarks Lærerforening (DLF)	Tre surveys gennemført blandt lærere.  Survey 1 blev gennemført i april 2020 under nedlukningen, hvor undervisningen var virtuel. (n = 6.000), svarprocent = 37 pct.  Survey 2 blev gennemført ultimo april og tidligt i maj 2020, under den delvise genåbning. (n = 6.000), svarprocent = 27 pct.  Den tredje survey blev gennemført ultimo juni 2020 under den fulde genåbning. (n = 5.000), svarprocent = 25 pct.	- Organisatoriske innovationer	<a href="https://www.dlf.org/media/13743012/publikation_laerernes_oplevelser_i_skolen_under_covid-19.pdf">https://www.dlf.org/media/13743012/publikation_laerernes_oplevelser_i_skolen_under_covid-19.pdf</a>
<b>Innovation på socialområdet – læring i en krisetid</b>	Bikubenfonden og Mandag Morgen	Surveyen blev gennemført i juni 2020 til udvalget ledere af sociale service organisationer. (n = 2.304), svarprocent = 39 pct.	- Velfærdsinnovationer målrettet udsatte borgere - Organisatoriske innovationer	<a href="https://fondenesvidenscenter.dk/app/uploads/Innovation-paa-socialomrptct.C3pct.A5det_laering-i-en-krisetid.pdf">https://fondenesvidenscenter.dk/app/uploads/Innovation-paa-socialomrptct.C3pct.A5det_laering-i-en-krisetid.pdf</a>
<b>Pædagogernes og ledernes erfaringer i daginstitutioner</b>	Børne- og Undoms-pædagogernes Landsorganisation (BUPL)	To surveys er gennemført blandt pædagoger og institutionsledere i vuggestuer og børnehaver.  Den første survey blev gennemført ultimo april 2020. (n = 52.335) svarprocent = 30 pct. Den anden survey blev gennemført primo juni 2020. (n = 48.210), svarprocent = 30 pct.	- Organisatoriske innovationer	<a href="https://bupl.dk/wp-content/uploads/2020/06/arbejdsvilkaar-notat-2.-fase-i-genaabningen-daginstitution-til-hjemmesiden-16.pdf">https://bupl.dk/wp-content/uploads/2020/06/arbejdsvilkaar-notat-2.-fase-i-genaabningen-daginstitution-til-hjemmesiden-16.pdf</a>

Tabel A2: Udvalg af typiske citater vedrørende tværgående samarbejde under COVID-19

#### Større fællesskabsfølelse

- *Oplevelsen af et skæbnefællesskab, at vi rykker lidt tættere sammen og finder løsninger – det har været en super positiv oplevelse, som vi skal italesætte og holde fast i (Kommunaldirektør)*
- *Der er opstået en næsten spejderagtig ånd for at få tingene til at lykkes (Institutionsleder)*
- *COVID har givet et nyt fælles tredje og det påvirker i alle sammenhænge (Institutionsleder)*
- *Alle har løftet i fælles flok med stærk fællesskabs-orientering (Institutionsleder)*

#### Øget informations- og vidensdeling

- *Kommunikationen har fået et ekstra nøk under krisen (Kommunaldirektør)*
- *Vi har fået strømlinet vores informationskanaler. Både oppefra og ned til mig og fra mig ud til medarbejderne (Institutionsleder)*
- *Hyppige møder blandt andet i MED, samt hyppig info fra direktion har sikret fælles retning, og ramme (Institutionsleder)*
- *Jeg har 2-3 gange om ugen lavet en briefing til medarbejderne, så de hele tiden blev opdateret i forhold til ændring i retningslinjer samt mulighed for at stille spørgsmål (institutionsleder)*

#### Mere tværgående koordination af aktiviteter

- *Der har været større behov for koordinering på tværs i organisationen (Institutionsleder)*
- *Koordinering i ledergruppen har været meget væsentlig og er blevet brugt mere (institutionsleder)*
- *Vi har fået skabt nogle relationer og forbindelser til hinanden, som vi ikke havde før (institutionsleder)*
- *Vi har styrket både den decentrale og centrale koordination (institutionsleder)*

#### Øget fokus på tværgående problem- og opgaveløsning

- *På fjorten dage fik vi opbygget et værnemiddeldepot, og det lykkedes uden en leder eller en klart defineret opgave, men fordi 3-4 forskellige enheder i kommunen trådte sammen og løste opgaven (Kommunaldirektør)*
- *Ting der ville have taget månedsvist har vi håndteret på en time (Kommunaldirektør)*
- *Vi har arbejdet på tværs af alle kommunale opgaver og dermed har fået indsigt i andres opgaveportefølje. Der er Nedbrudt adskillige siloer undervejs (Institutionsleder)*
- *Ansatte med forskellige arbejdsopgaver. har arbejdet tættere sammen end før COVID-19 (Institutionsleder)*

Tabel A3: Udvalg af typiske citater vedrørende tillidsbaseret ledelse under COVID-19

Opblødning af regelbaseret styring, dokumentation og kontrol (institutionel tillid)

- *Vi skal minde hinanden om, hvor godt det faktisk er gået under krisen med at styre på rammer og ikke styre på detaljer og processer (Kommunaldirektør)*
- *Jeg er i den her periode blevet bekræftet i, at hvis man viser tillid, så kan vi komme rigtig langt. Og jeg er blevet bekræftet i, at vi ikke skal styre så meget, men snarere indgå i en sparring, hvor der er behov (Kommunaldirektør)*
- *Der har været meget mindre bureaukrati og meget mere tillid, frihed og medansvar (Institutionsleder)*
- *Jeg oplever at der har været mindre kontrol ovenfra. Mere frihed til lokale beslutninger (Institutionsleder)*

Hurtigere og mere uformelle beslutningsprocesser (institutionel tillid)

- *Vi har ikke brugt tid på proces – vi har bare gjort det, og det har været utrolig effektivt. Fokus har været på eksekvering (Kommunaldirektør)*
- *Noget af det, der virkelig har rykket ledelsesmæssigt er eksekveringsevnen. Det man måske ville bruge måneder på i gamle dage, altså for 3 måneder siden, det kunne vi pludselig eksekvere rigtig hurtigt*
- *Der har været kort fra tanke til løsning (Institutionsleder)*
- *Det er blevet meget uformelt – dagsordenen bliver nogle gange lavet aftenen før og det har bare en lethed over sig. Der er noget med lethed – det er ikke så procestungt (Kommunaldirektør)*

Større nærhed og mere dialog (relationel tillid)

- *Jeg er kommet tættere på kerneopgaven og medarbejderne (Institutionsleder) Der har været mere nærhed. Jeg er kommet mere ud af kontoret og har været mere med udenfor sammen med børnene og medarbejdere (institutionsleder)*
- *Jeg har haft god og tæt kontakt med medarbejderne. Situationen har gjort, at jeg har fået et større indblik i individuelle kompetencer og udfordringer (Institutionsleder)*
- *Jeg har fået øje på vigtigheden af at være i tæt dialog med medarbejderne om hverdags udfordringer, så vi sammen finder løsninger (Institutionsleder)*
- *Jeg har fået en tættere dialog med medarbejderne, da jeg har afholdt 1:1 samtaler ugentligt, og vi har holdt morgen møder over teams hver dag (Institutionsleder)*

Mere støtte og motivation af medarbejderne (relationel tillid)

- *Vi har alle været den bedste version af os selv, og det har været inspirerende at se, hvad vi kan, når man tror på det bedste i folk og på det bedste i sig selv (Kommunaldirektør)*
- *Krisen har vist mange sider af en personalegruppe, som ikke har fremtrådt så tydeligt før krisen. Det har betydet, at jeg til tider har måtte yde psykisk førstehjælp til medarbejdere. En opgave jeg normalt ikke varetager (Institutionsleder)*
- *Det psykiske arbejdsmiljø har været i højfokus nu, hvor medarbejdere skal håndtere deres egen bekymring og samtidig udøve en opgave, der kalder på ro og overblik (Kommunaldirektør)*
- *Min opgave som leder har i høj grad været at skabe en klar retning, mening og indhold så alle træder sammen i bussen (Institutionsleder)*