OFFENTLIG LEDELSE

02 22

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL OG
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Ledelses-spændet er under pres

TEMA: Ledelsesspændet hos offentlige ledere vokser, trods anbefalinger om det modsatte. Men nogle kommuner går mod strømmen og ansætter flere ledere – med succes.

SIDE 14-19

Dansk Socialrådgiverforening

HK KOMMUNAL

Den svære samskabelse:
Medarbejderne forstår ikke, hvad de skal gøre
SIDE 4-8

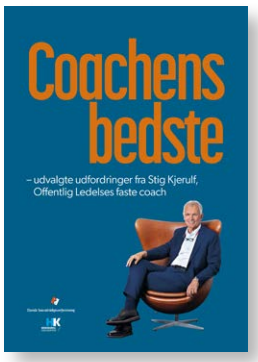
God energi i opgaven:
Ukrainske flygtninge i kommunerne
SIDE 9

En vild løsning på de vilde problemer:
Skab psykologisk tryghed
SIDE 10-12

KORT**NYT**

Til dig fra *Offentlig Ledelse*:

Coachens bedste



Med dette nummer af magasinet får du en samling af vores faste coach, Stig Kjerulfs, bedste bud på udfordringer i offentlig ledelse. I snart 15 år har han coachet og guidet læserne i hvert eneste nummer af magasinet om alt fra det personlige lederskab, personaleledelse, konflikthåndtering, ledelsesudvikling osv.

Vi håber, du vil synke ned i sofaen og fordybe dig i et mindre udvalg af hans gode svar. God fornøjelse!

Du kan også downloade *Coachens bedste* her: **bit.ly/coachens**

FOTO: MICHAEL DROST-HANSEN

Ny chefbestyrelse i HK Kommunal

I marts valgte Chefgruppen i HK Kommunal ny bestyrelse. De har udpeget John Øllegaard, strategisk chef for kommunal drift i Holbæk Kommune, som formand og ledende lægesekretær Pernille Breel fra Holbæk Sygehus som næstformand.

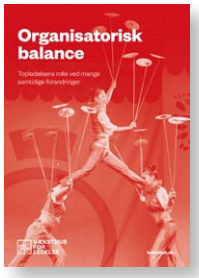
Den nyvalgte Chefbestyrelse, fra venstre: John Øllegaard, Jette Delfs, Jannie Vranér, Pernille Breel og Lars Aarøe Hansen.

Ny publikation:

Koger forandringsgryden over?

Topledelsen har ansvaret for "at holde forandringsgryden i kog", så organisationen lever op til politikernes og borgernes forventninger. Men blusset må ikke skrues så højt op, "at gryden koger over" – for det går ud over driften, motivationen og evnen til at gennemføre den enkelte forandring på en ordentlig måde. Væksthus for Ledelse sætter i en ny publikation spot på topledelsens opgave med at finde den rette balance, når forandringerne ikke prioriterer sig selv.

Publikationen *Organisatorisk balance. Topledelsens rolle ved mange samtidige forandringer* kan downloades eller bestilles gratis her: **lederweb.dk/udgivelser/organisatoriskbalance/**



Offentlig Ledelse 02/2022
ISSN 1602-3765

Oplag
3.000 eksemplarer

Layout
Lars Pryds, HK Kommunal

Tryk
Stibo Complete

Svanemærket Tryksag 5041 0004

Forsidefoto
Lars Pryds / Colourbox

Adresseændring og abonnement:
chefgruppen@hk.dk

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk

Næste blad udkommer mandag den 10. oktober 2022.

Deadline for indlæg og annoncer er mandag den 5. september 2022 på tina@juul-kommunikation.com

Udgivere
Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening

Ansvarshavende redaktør
Mette Marie Langenge
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk

Redaktionen
Koordinator og redaktør:
Tina Juul Rasmussen
Telefon: 28 76 56 54
tina@juul-kommunikation.com

Lene Kastaniegaard
Dansk Socialrådgiverforening
lk@socialraadgiverne.dk

Mette Marie Langenge
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk

Dansk Socialrådgiverforening

HK KOMMUNAL

INDHOLD

03 Lederen:
Når samarbejdet med borgerne går galt

TEMA: SAMSKABELSE

04 Når medarbejderne ikke forstår samskabelse, kan de ikke gennemføre det

06 Urealistiske forestillinger spænder ben for samskabelse

07 Når ledelse bliver udfordrende:
Samskabelse vil fylde endnu mere fremover

09 What's hot:
Ukrainske flygtninge i kommunerne

10 Serie: Vilde problemer kræver vilde løsninger
Dorthe Birkmose:
Ledere bør frygte tavse medarbejdere

13 Kort nyt og arrangementer

TEMA: LEDELSESSPÆND

14 Ledelsesspændet er stadig under pres

17 Mindre ledelsesspænd:
Vi har ikke råd til at lade være

19 Udfordringen:
Du skal kunne bevare kvaliteten i relationen til medarbejderne

20 Derfor får du *Offentlig Ledelse*

Når samarbejdet med borgerne går galt

AF JOHN ØLLEGAARD, STRATEGISK CHEF FOR KOMMUNAL DRIFT I HOLBÆK KOMMUNE OG FORMAND FOR CHEFBESTYRELSEN I HK KOMMUNAL
FOTO: MICHAEL DROST-HANSEN

Offentlige ledere udsættes for alvorlige trusler fra frustrerede borgere med alvorlige konsekvenser for den enkeltes trivsel og liv. Uacceptabelt – og samtidig svært at løse i samskabelses-ånd, når accelerationen i frustrationerne går fra 0 til 100 på et par sekunder. Men ingen skal gå på arbejde og føle sig truet.

"Jeg slår dig f**** ihjel!".** Truslen er ikke til at tage fejl af. Den er et virkeligt udsagn fra en frustreret borger til en leder et sted i det offentlige system. Alene fordi det svar, lederen gav borgeren, ikke matchede borgerens ønske om hjælp.

En anden offentlig leder beretter om flere tilfælde af alvorlige trusler mod både lederen selv og hele familien som reaktion på krav til borgeren fra den del af systemet, lederen arbejder i. Trusler, som har ført til både navne- og adressebeskyttelse, psykologhjælp og personlige overvejelser om, hvorvidt "det er det hele værd".

Det skal være trygt at gå på arbejde

Lad mig slå fast: Ingen skal gå på arbejde og føle sig truet på sit eget eller familiens liv. Hverken medarbejdere eller ledere. Uanset hvad man beskæftiger sig med. Det kan godt være, at vi ikke kan trylle problemet væk med et fingerknips, men som ledere er vi også medarbejdere, og vi skal kræve, at vores arbejdsgivere bakker os op: Ved at tale højt om truslerne, trække en meget synlig og gerne offentliggjort grænse – og ihærdigt finde mange og forskellige løsninger, der gør det trygt også for os at gå på arbejde.

Vi har også en fælles opgave i at få omverdenen til at forstå og anerkende: Ingen offentligt ansat vågner op om morgenen og tænker: "I dag vil jeg gøre alt, hvad jeg kan, for at gøre livet så surt som muligt for så mange borgere som muligt".

Tværtimod. Som en af lederne formulerer det: "Medarbejderne og jeg håndhæver de love og bekendtgørelser, vi skal arbejde efter. Vi sætter en stor ære i det".

Vi vil ikke samarbejde med livet som indsats

Lidt forsimplet kan man tolke frustrerede borgeres trusler som et udtryk for, at samarbejdet mellem dem og os i 'systemet' er gået galt. Samtidig har vi som ansatte i den offentlige sektor en dagsorden, som jeg ved, der bliver lagt mange kræfter i rundtomkring: Vi skal samarbejde med borgerne om at finde de bedste løsninger, inddrage borgerne i deres egen sag og samskabe – som vi sætter fokus på i et af temaerne i dette magasin.

Igen: Der er ikke noget, vi hellere vil – forudsat at vi ved, hvad det betyder og indebærer. Men prisen for samarbejde med borgerne må ikke være trusler på liv og helbred i forsøget, som af og til også indebærer et nej til deres ønsker eller et krav knyttet hertil. Samskabelse må ikke være ensbetydende med behov for psykologbistand, når det ikke lykkes.

Vi kan heller ikke lade lederne sejle deres egen sø ud fra en kontrakt om: "Du må da vide, hvad du gik ind til. Du må tage konsekvenserne". Det bygger på et menneskesyn, hvor lederen ikke spiller en rolle – en antikveret tankegang, som skal løftes ind i dette årtusinde.

> **Prisen for samarbejde med borgerne må ikke være trusler på liv og helbred.**

Derfor er vi nødt til at rejse problematikken igen og igen. Og nødt til at insistere på at få værktøjer, metoder og handlinger, som kan understøtte lederne. En leder skal ikke, som det var tilfældet med den ene af de to eksempler i starten af teksten, selv sidde og beslutte, om borgerens trusler skulle politianmeldes, samtidig med at lederen skulle beskytte og passe på sine medarbejdere.

Det handler kort sagt om at prioritere ledernes arbejdsmiljø og sikkerhed lige så højt som medarbejdernes. Der skal ligge helt klare retningslinjer og handlingsplaner, actioncards osv. for den type situationer. Tiltag, som viser, at organisationen tager ansvaret alvorligt.

Når medarbejderne ikke forstår **samskabelse**, kan de ikke gennemføre det

I Tønder Kommune viste en intern undersøgelse, at medarbejderne har svært ved at forstå, hvad samskabelse betyder, og hvordan den skal foregå i praksis. Derfor har fagchef Theresé Alette Andersen sammen med medarbejderne udviklet redskaber, der gør samskabelse nemmere.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | annette@aggerbeck-kommunikation.dk | FOTO: COLOURBOX/PRIVAT

"Samskabelse er bare et andet ord for dét, vi altid har gjort".

"Samskabelse er umulig i min nuværende stilling".

Sådan lød et par udsagn fra medarbejderne i en undersøgelse, Tønder Kommune selv har gennemført om samskabelse. Den konkluderede, at samskabelse ofte er et luftigt begreb, som mange medarbejdere har svært ved at forstå – både, hvordan det skal ske i praksis, og hvad ledelsen forventer af dem.

På den baggrund har kommunen udviklet en model, der anviser en konkret procedure, for at hjælpe medarbejderne med at arbejde med samskabelse. Theresé Alette Andersen, fagchef for Arbejdsmarked i Tønder Kommune, har været med til at udarbejde den.

– Modellen skal opfattes som en tjekliste for den enkelte leder og medarbejder. Gennem fire spørgsmål kan man selv afgøre, om man samskaber. Det første spørgsmål handler om at være nysgerrig og spørge sig selv, når man fx har haft en samtale med en borger: Var jeg nysgerrig og med til at udforske og forstå den sag, vi tager udgangspunkt i? Det kræver, at medarbejderen sætter sig i borgerens sted og er åben og lyttende. Det kan kræve mod, fordi det er anderledes end det, de muligvis plejer at gøre, forklarer hun.

Det næste, medarbejderen skal spørge sig selv om, er: Var jeg med til at finde mulige løsninger?

– Her er borgerens medbestemmelse vigtig. Og det tredje spørgsmål i modellen lyder: Har borgeren været med i beslutningsprocessen om at udvælge den bedste løsning? Det er også vigtigt, at borgeren har taget medansvar, og derfor er det sidste spørgsmål, man skal stille sig selv: Har borgeren forpligtet sig på konkrete handlinger til at bidrage til løsningen og/eller at udføre løsningen i praksis? Mindst tre af disse fire spørgsmål skal man kunne svare bekræftende på, for at der er tale om samskabelse, siger Theresé Alette Andersen, som også har nedsat grupper, hvor medarbejderne har arbejdet med samskabelse.

Grafisk facilitering øger medansvaret

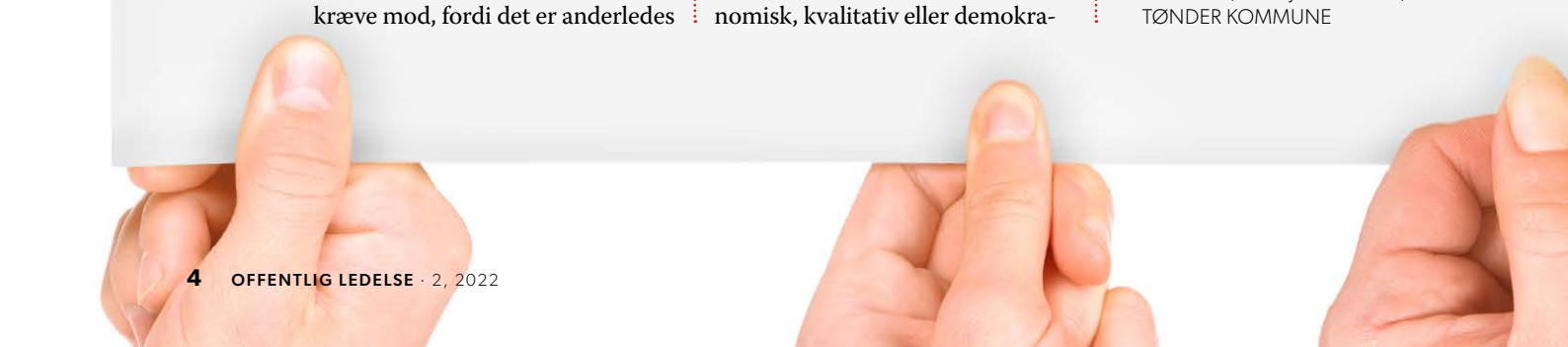
I Tønder Kommune har man bestemt, at formålet med at samskabe er psykologisk ejerskab til de fælles løsninger. At man har fastlagt formålet gør, at man bedre kan vurdere kvaliteten af samskabelsesprocesserne. Medarbejderne kan så overveje, hvilken værdi de har skabt ved at samskabe – økonomisk, kvalitativ eller demokratisk. Og efterfølgende reflektere over, om noget kan forbedres.

Før Theresé Alette Andersen blev fagchef for Arbejdsmarked i Tønder, havde hun arbejdet meget med borgerinvolvering inden for psykiatri og handicap i kommunalt regi. Det er hendes erfaring, at samskabelse er vigtig at tænke bredt ind i mødet med borgerne, og at det kan være med til at skabe nye åbninger dér, hvor man ellers kan mærke, at man ikke kommer nogen vegne.

For at gøre samskabelse nemmere har de udviklet grafisk faci-

Samskabelse kan mærkes i maven, fordi du gør dig selv usikker, når du ikke selv styrer det hele.

THERESÉ ALETTE ANDERSEN, FAGCHEF, ARBEJDSMARKED, TØNDER KOMMUNE



litering, hvor den enkelte medarbejder giver borgeren en tegning. Den er en inspirerende form for skabelon, hvor der kan indføres et mål og elementer på vej mod målet samt det netværk, der kan være en støtte for borgeren på vejen. Nogle borgere fylder ud med egne ord, og det kan give et bedre overblik. Borgeren kan tage den udfyldte tegning med hjem, og det skaber ejerskab. Tegningen skannes ind og bruges næste gang, borgeren kommer.

I grupperne har Theresé Alette Andersen talt med medarbejderne om, at når borgeren stiller spørgsmål, eller hvis der opstår tavshed, er det vigtigt, at medarbejderen ikke med det samme kommer med forslag på borgerens vegne. Det udfordrer medarbejderne, fordi det kræver, at de skal give kontrollen fra sig.

– Som medarbejder har man sin faglighed og gode intentioner. Hvis borgeren siger eller gør noget, som medarbejderen ikke er forberedt på, kan det skabe usikkerhed og en frygt for at fremstå som uprofessionel. Samskabelse kan mærkes i maven, fordi du gør dig selv usikker, når du ikke selv styrer det hele. Men samskabelse gør også, at borgeren bliver involveret i deres eget liv og dermed får en aktie i det. De kan ikke bare give kommunen skylden, når de har valgt ud fra deres muligheder. Borgerne på kontanthjælpsområdet stråler, når de går herfra med en tegning under armen. Andre afdelinger og kommuner vil gerne kopiere vores grafiske facilitering, fortæller Theresé Alette Andersen.

Forskellige værktøjer til samskabelse

Erkendelsen i Tønder Kommune er også, at der ikke findes nemme og hurtige løsninger, når man skal implementere samskabelse. Det kræver øvelse, sparring og tid at finde de værktøjer, som giver mening.

– Ligesom der er forskelle på den lovgivning, man arbejder ud fra på tværs af afdelinger og målgrupper, er der også forskelle på, hvilke værktøjer der kan understøtte samskabelse på tværs af områder, siger fagchefen og forklarer, at gruppen af medarbejdere, der arbejder med kontanthjælps- og ressourceforløbsborgere generelt lykkedes godt med grafisk facilitering som et værktøj til samskabelse.

– Medarbejderne på sygedagpenge oplever ikke på samme måde, at grafisk facilitering er et nyttigt redskab. De synes, at det er svært at passe ind i samtalen, og at det spænder ben for det lovbundne stof, som de bliver målt og vejet på. De har svært ved at involvere borgerne fuldstændigt, for de arbejder ud fra tesen om, at borgerne afventer en behandling/afklaring i forhold til sygeforløb, og at de skal blive raske for at komme hurtigt tilbage på arbejdsmarkedet. Men når vi har borgere, der er raske i korte perioder og så syge igen, har vi ikke altid ramt rigtigt. Det tyder på, at vi er nødt til at gøre noget andet, end vi plejer, siger Theresé Alette Andersen og tilføjer, at medarbejderne på sygedagpengeområdet øver sig på samskabelse med borgerne ved at fokusere på, hvordan de kan samskabe på andre måder, fx med inddragende spørgsmål og ved at give borgeren mere ansvar i samtalen.

Implementering af samskabelse kræver ledelse

For Theresé Alette Andersen betyder forskellen i succes med den grafiske facilitering, at hun som chef også selv skal se indad.

– Jeg skal kigge på mine ledelsesværktøjer og måske forfine dem ved at lytte mere for at finde ind til, hvor deres barriere er. Jeg vil søge hjælp fra mine ledelsesgrupper på arbejdsmarkedsområdet og fagchefniveau for at få det op i et helikopterperspektiv. Den samskabelsesrejse, vi er på, kræver i høj grad ledelse og involvering for at lykkes. Jeg har prioriteret at have stor ledelsesbevågenhed på forløbet, så vi løbende sammen med medarbejderne får drøftet udfordringer og barrierer. Det er i princippet en kulturændring med en ny tilgang i mødet med borgerne, som også kræver, at man prøver og bliver fortrolig med nye metoder.

Theresé Alette Andersen har god erfaring med at få medarbejdere med til at drive processen og har erfaret, at det giver ekstra energi og lyst til at involvere de øvrige kolleger. Derfor har hun også valgt det som et bærende element i arbejdet med samskabelse. Det bliver på den måde en fælles opgave, som hænger tæt sammen med medarbejdernes dagligdag.

– Jeg har stor tro på, at vi inden for alle områder på arbejdsmarkedsområdet finder de nøgler, der skal til, for at vi lykkes med samskabelse. Det er en god rejse, vi er på, som jeg forventer vil hjælpe flere borgere ind på arbejdsmarkedet.

FAKTA:
Tøndermodellen: Er det samskabelse?

Mindst tre af disse fire spørgsmål skal kunne besvares med 'ja', for at der er tale om samskabelse:

1. **Nysgerrighed på sagen:** Har aktøren været med til at udforske og forstå den sag, vi tager udgangspunkt i?
2. **Udforskning af løsninger:** Har aktøren været med til at finde på mulige løsninger?
3. **Medbestemmelse:** Har aktøren været med i beslutningsprocessen om at udvælge den bedste løsning?
4. **Medansvar:** Har aktøren forpligtet sig på konkrete handlinger til at bidrage til løsningen og/eller at udføre løsningen i praksis?

KILDE: THERESÉ ALETTE ANDERSEN, FAGCHEF FOR ARBEJDSMARKED, TØNDER KOMMUNE

Urealistiske forestillinger spænder ben for samskabelse

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | annette@aggerbeck-kommunikation.dk | FOTO: COLOURBOX/PRIVAT

Hvor vellykket er samskabelse, når det kommer til stykket? Det har rapporten *Den Svære Samskabelse* nogle bud på. Den er et resultat af et projekt, som professor Morten Frederiksen fra Institut for Sociologi og Socialt Arbejde på Aalborg Universitet stod i spidsen for sidste år. Her har man undersøgt samskabelsesaktiviteter for sårbare flygtninge og ældre i Aalborg for at kortlægge, hvordan den frivillige og den kommunale sektor samarbejder, og hvilke udfordringer sektorforskellene giver. Overordnet skitserer rapporten fire fremherskende tendenser, der gør samskabelse svært:

1. Lederne tager ikke højde for virkeligheden

Ifølge Morten Frederiksen bliver samskabelse populært sagt til en samtalesport, men har ofte meget lidt at gøre med de praktiske problemer, som medarbejderne skal løse og omsætte i praksis.

– Praktikerne er oftest ikke med til møderne, og derfor får lederne ikke taget højde for virkeligheden. Lederne sørger for at holde kommunikationskanalerne åbne, men man løser ikke problemer på møderne, fordi man kun er enige om, hvad man gerne vil, men det er ikke konkret og praktisk nok til at blive sat i værk. Rapporten viser, at samskabelse lykkes, når praktikerne sammen med den nærmeste leder identificerer de praktiske problemer og finder løsninger, som de kan tilpasse deres arbejdsrutiner.

2. Frivillige kan ikke sørge for social integration

– Der eksisterer en forestilling om, at frivillige kan være brobyggere til borgerne og dermed sørge for social integration. Men sådan er det ikke i virkeligheden, for de frivillige ved mindre end de lokalt ansatte og kan ikke bygge bro alene. Mange frivillige er unge, som kun har boet kort tid i kommunen, de har ikke selv sociale problemer og kender ikke mulighederne. Det er kommunen, der har viden og indsigt til at kunne udpege sociale fællesskaber.

3. Gensidig mistillid spænder ben

– En anden forestilling er, at frivillige kan tale på vegne af svage brugere, fordi de skaber tætte relationer, men på ældreområdet og flygtningeområdet lykkes det sjældent. De frivillige fortæller anekdotisk om den enkelte borgers problemer, men kommunen har svært ved at matche den enkeltes problemer til et generelt retsgrundlag. Oven i det mistænker kommunen ofte de frivillige organisationer for at ville have adgang til ressourcer som penge, lokaler og viden, mere end de vil hjælpe med at løse borgernes problemer. Kommunen har svært ved at skille tingene ad, og de frivillige prøver at skjule deres ressource-ønsker.

4. Borgerne er ikke nødvendigvis aktive medskabere

– Der eksisterer en fejlagtig opfattelse af, at borgere er aktive medskabere af lokalsamfundet gennem samskabelse og både kan løse egne og andres problemer. Men i praksis er det ikke en god idé med en demokratisk samtale med den del af kommunen, der leverer ydelser. Der er rum for at tilpasse ydelserne, men ikke plads til en snak om rettigheder. Frivillige har også et politisk fokus. De vil ikke kun løse problemer, men vil også diskutere og har ofte skarpe holdninger, som kommunen ikke ved, hvad den skal stille op med. Derfor har kommunen en tendens til at vælge samarbejde med organisationer, der ikke problematiserer politisk, siger Morten Frederiksen.

Praktikerne er oftest ikke med til møderne, og derfor får lederne ikke taget højde for virkeligheden.

MORTEN FREDERIKSEN, PROFESSOR I SOCIOLOGI, AALBORG UNIVERSITET

Læs rapporten
Den Svære Samskabelse
her:
bit.ly/samskab

NY ARTIKELSERIE:
Når ledelse bliver udfordrende
Hvad kræver fremtidens forandringer af lederen i den offentlige sektor? Det stiller vi skarpt på i 2022, hvor to ledere og en ekspert i hvert nummer giver deres bud på de største udfordringer, og hvad de vil betyde for offentlig ledelse.

Samskabelse vil fylde **endnu mere** fremover

Den offentlige organisation er ikke længere bare myndigheden, som bestemmer. Den skal også facilitere processen med at samskabe med borgerne, og det har vist sig svært i praksis. Her beskriver to ledere de største udfordringer.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | annette@aggerbeck-kommunikation.dk | FOTO: MICHAEL DROST-HANSEN/PRIVAT/PR

Samskabelse kræver mod til at give slip

Lars Aarøe Hansen, voksenspecial- og psykiatrichef i Kalundborg Kommune:

– Nytænkning er den største udfordring, fordi vores komfortzone som kommune er målopfyldelse og at leve op til de kvalitetsstandarder, som vi er underlagt og måles på. Det er en udfordring at lukke borgerne ind og udfordrer både rammerne i lovgivningen og vores egne vaner og automatikker i procedurerne. Medarbejderne føler sig trygge, når de gør, som de plejer, og fokuserer på at overholde regler og retningslinjer. De kan desuden have en oplevelse af ikke at få anerkendelse og belønning for at arbejde med de bløde værdier, som ligger i samskabelse.

– Kulturen i kommunen er gennemsyret af en holdning til, at der er grænser for, hvad vi kan samskabe om. Hele kulturen skal derfor rystes i sin grundvold, hvis vi skal samskabe mere. Men grundlæggende er der ikke noget, vi ikke kan samskabe om. Det er graden af samskabelse, som er interessant.

Hvad kræver det af dig som leder?

– Det kræver, at jeg har tillid til, at det godt kan lykkes, og at jeg har mod til at give slip. Jeg skal også være bevidst om, at samskabelse kan ske på fire forskellige niveauer: 1: Myndighedssamskabelse. 2: Ligeværdig samskabelse. 3: Faciliterende samskabelse. Og 4: Ansvarliggørende samskabelse. Det siges, at jo mere vi som offentlig organisation kan få lagt ud til borgere og samarbejdspartnere, desto bedre, men det er jeg ikke nødvendigvis enig i, for samskabelse skal passe til den opgave, vi løser.

– Jeg skal også være bevidst om, at samskabelse ikke kun kræver et ændret mindset som leder og medarbejder, men at borgerne også får en ny virkelighed. Når vi vil samskabe, ændrer vi på præmisserne. Som myndighed skal vi ikke længere være autoritær og besluttende, men i langt højere grad være faciliterende. Så borgere og samarbejdspartnere er også med til at træde vejen, mens vi går den. Det skal vi som ledere huske på. Det er også vigtigt at være bevidst om, hvordan jeg taler om samskabelse, for at sikre, at forståelsesrammen er den samme, og at vi arbejder ud fra den.

Hvad gør du for at være godt klædt på til udfordringerne?

– Jeg har brugt en del tid på styringsgrundlaget i Kalundborg Kommune, som vi kalder Fælles retning. Vores lederstrategi skal afspejle, at vi arbejder i alle fire hjørner af Ny Syntese, og at det ligger inden for Fælles retning. Jeg arbejder meget med at sikre mig, at der er styr på hierarkierne, for hvis vi har for dominerende hierarkier, kan det give problemer. Det kan det også, hvis rammerne ikke er aftalt. Det er vigtigt, at jeg sammen med ledergruppen hele tiden husker at træde et skridt tilbage og kigge ind i processen for at drage læring af samskabelse.

Samskabelse på tværs af afdelinger kan være mere udfordrende

Lene Skjøth Christensen, leder af dag- og servicetilbud i Holstebro Kommune:

– Den økonomiske situation kan ofte gøre samskabelse udfordrende i praksis. Kommunen har en god intention om at samskabe, men økonomi og knappe ressourcer kan være en stopklods, når vi skal til at være konkrete i vores samskabelse.

– Jeg oplever også, at der kan være udfordringer i forhold til interesser, fordi de forskellige aktører ofte har forskellige agendaer, så vi skal tale os frem til en fælles interesse. Det har dog ikke været et problem i det projekt, vi netop har søsat. Her kom en borger med et forslag i forhold til andre borgere tilknyttet socialpsykiatrien, som har et ønske om at blive bedre til at indgå i mindre fællesskaber og prøve sig selv af i en tryg ramme i naturen under rolige forhold. Projektet er forløbet gnidningsløst i et partnerskab mellem Holstebro Kommunes Social og Sundhed samt Kultur og Fritid og Naturstyrelsen Vestjylland.

Hvad kræver det af dig som leder?

– Når vi samskaber med borgerne, skal jeg sætte mig selv lidt til side og få borgerne frem. Jeg er ikke så vigtig som borgerne. Det har indtil nu ikke været så svært, at det ikke er mig, der sætter dagsordenen, men at min rolle snarere er at forventningsafstemme med borgerne.

– I vores tilbud 'Café Danmarksgade 24' skal borgerne have ejerskab, for det er borgernes café. Det kræver, at mine medarbejdere har forståelse for, at de skal sætte sig selv til side og lade borgerne komme til. Hver gang jeg holder personalemøde, har jeg fokus på, hvordan borgerne kan komme i centrum. Samskabelse kræver en meget nærværende ledelsesstil, og at jeg følger nøje op på mine medarbejdere. Jeg kommer fx i cafeen og ser, om medarbejderne formår at lave forandringen i praksis. De forfalder ofte til at gøre tingene selv, fx rydde op i cafeen, fordi det er lettere, men så er det jo ikke samskabelse.

Hvad gør du for at være godt klædt på til udfordringerne?

– Jeg laver en procesplan for, hvordan jeg både får medarbejderne indover og borgerne på banen. Det er vigtigt at få tingene kittet sammen. Jeg sørger også for at tale med kolleger udefra for at få input og feedback på mine planer. Jeg har stor glæde af at spørge mine seks funktionskolleger, når jeg har brug for at få feedback og høre, hvordan jeg bedst kan tackle samskabelse. Jeg ved jo ikke alt. Derfor er det også vigtigt for mig at forholde mig til det, der ikke fungerer, så vi kan justere. Jeg vil gerne lære af det, der ikke fungerer, så jeg kan bruge det fremadrettet. Jeg skal have føling med, hvad der sker, og justere løbende, så processerne kan optimeres.

Det kan være en udfordring, at andre er med til at producere ledelse

Lektor, ph.d. Tina Øllgaard Bentzen, Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv på RUC:

– Samskabelse handler i høj grad om at gå til komplekse problemstillinger ved at inddrage alle aktører, så man kommer hele vejen rundt for at finde en løsning. Grunden til, at der tales så meget om samskabelse, er, at det i høj grad er relevant, men også svært. Den offentlige organisation skal ikke længere bare være eksperten, der finder en løsning, men skal nu også facilitere processen og dialogen. Det skal læres og kræver stor tålmodighed hos både ledere og medarbejdere.

– I en offentlig organisation med et hierarki, hvor nogle bestemmer, kan samskabelse virke modstridende. Det kan være udfordrende, også fordi det fagprofessionelle bliver sat ved siden af andre aktørers holdninger. Så det er også en øvelse i at sætte sin egen faglighed i parentes for en stund.

– Det er vigtigt at stå åbent frem og tale om det, når samskabelse er svært. Ellers kan det virke som en superlet løsning på alle problemer. Det er afgørende at være tydelig på, hvad der ikke er til diskussion – også hvilke lovkrav der sætter hegnspæle rundt om det, der samskabes om. Det skal gøres gennemsigtigt, hvor aktørernes indflydelse er, og hvor den formelle magt kommer ind i billedet. Ellers kan det hurtigt opleves som en pseudoproces.

– Samskabelse rummer et kæmpe potentiale, selv om det kan være svært at finde sine ben i det som leder. For i virkeligheden handler samskabelse jo om at dele ledelse – også blandt dem, der ikke er formelle ledere. Som leder er det ikke altid let, fordi lederen i sidste ende står til ansvar. Samskabelse er allerede i fuld sving og kommer til at vokse, så det er afgørende at ruste den offentlige sektor med de nye kompetencer, det kræver.

Ukrainske flygtninge i kommunerne: **En opgave med god energi i**

Det er en mangeartet og uforudsigelig opgave at tage imod de ukrainske flygtninge i kommunerne. Ledelsesmæssigt kræver det samarbejde på tværs og en klar prioritering af ressourcerne, siger Jakob Bigum Lundberg, direktør i Næstved Kommune og formand for de kommunale social-, sundheds- og arbejdsmarkedschefer. Men den er meningsfuld.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | tinesejbaek@gmail.com | FOTO: PR

Opgaven er stor og giver samtidig energi, fordi den bringer stor mening.

JAKOB BIGUM LUNDBERG, FORMAND FOR FORENINGEN AF KOMMUNALE SOCIAL-, SUNDHEDS- OG ARBEJDSMARKEDS-CHEFER I DANMARK (FSD)

De kommunale forvaltninger nåede knap at få vejret efter corona, før en ny udfordring bankede på døren: Et stort antal flygtninge fra Ukraine skulle modtages og have akut hjælp – alt fra bolig til dagtilbud, skole, job og penge.

– Opgaven er stor og giver samtidig energi, fordi den bringer stor mening, siger Jakob Bigum Lundberg, formand for Foreningen af Kommunale Social-, Sundheds- og Arbejdsmarkedschefer i Danmark (FSD).

Især opgaven med at indkvartere flygtningene fylder meget. Den bliver løst ved at tage tomme kommunale bygninger i brug, indgå lejeaftaler med private eller opføre pavilloner.

– Og så er vi udfordret af omfanget. Dels af, at der kommer mange – og dels af, at vi ikke ved, hvor mange der flygter lige til Danmark. Vi ved heller ikke, hvor længe de skal være her, siger han.

Det er anderledes end i 2015, hvor kommunerne godt vidste, at de syriske flygtninge ikke havde travlt med at komme hjem.

– Nu ser vi allerede ukrainere, der tager tilbage. Og omvendt ved vi ikke, om de bliver i Ukraine. Der er stor usikkerhed om hele situationen, siger Jakob Bigum Lundberg.

Stor interesse for at hjælpe

Pasning af børn, skoletilbud og arbejde samt danskundervisning af voksne er også områder, der kræver opmærksomhed.

– Vi har mødt stor velvillighed fra frivillige foreninger til at hjælpe, og det er glædeligt. Men det kræver noget at koordinere indsatsen, forklarer FSD-formanden.

I mange kommuner har man fra starten sagt, at man ikke vil have donationer af brugt tøj og møbler afleveret. I stedet samarbejder man med de frivillige organisationer om, at de tager imod og distribuerer hjælpen. Lokalt er der også stor interesse for at byde ind med hjælp, erfarer Jakob Bigum Lundberg.

– Folk har tit stor interesse i at være med til at integrere ukrainerne. Og sådan noget som lokalråd spiller en vigtig rolle. Der bliver etableret kontaktfamilier, der inviterer flygtningene på aftensmad. Den slags tiltag er guld værd.

Opgaven kræver tværfagligt samarbejde

Fordelingen af de ukrainske flygtninge foregår efter en fordelingsnøgle, som fx betyder, at en kommune som Næstved med 84.000 indbyggere vil skulle huse omkring 150 personer pr. 10.000 ankomne.

– Men så melder næste problem sig: For ifølge den særlov, Folketinget vedtog, skal man både tage hensyn til en retfærdig fordeling mellem kommunerne og til flygtningenes egne ønsker. Og det går ikke nødvendigvis op i en højere enhed.

– Samtidig er ukrainerne allerede i fuld gang med at starte i dagtilbud og til fodbold – og så skal de måske flyttes til en helt anden landsdel. Den udvikling følger vi tæt lige nu, siger han.

Hvad kræver opgaven ledelsesmæssigt?

– Den kræver tværfagligt samarbejde. I Næstved har vi etableret en Ukrainegruppe med repræsentanter fra de centre, der er i spil, som mødes tre gange om ugen og udveksler: Hvordan går det med indkvarteringen, med at indsluse børnene i dagtilbud, med danskundervisningen? Og hvordan kommunikerer vi om vores indsats – både til den politiske ledelse og til borgerne i kommunen? Det er en stor opgave oven på coronatræthed og helt nye byråd.

Ledelsesmæssigt skal der også prioriteres ressourcer, fx boliger til flygtninge. Det kan helt lavpraktisk betyde, at kommunens ejendomsservice ikke også har tid til at reparere en rude i en børnehave, fortæller Jakob Bigum Lundberg, som samtidig oplever, at alle er gået ind i opgaven med stor entusiasme.

– Fordi opgaven giver så meget mening, er det også en dejlig opgave. Fx er det inspirerende at se den virkelyst, vi oplever fra de frivillige.

Leder bør frygte tavse medarbejdere

Den vildeste løsning på at skabe et værdigt og frugtbart samarbejde mellem borgeren og de ansatte i velfærdsinstitutionerne koster stort set ingen penge og kræver ikke omstyrtende strukturændringer, reformer eller nye paragraffer. Alligevel er den svær – fordi den handler om, hvordan vi behandler hinanden. For psykolog og forfatter Dorthe Birkmose er psykologisk tryghed den vildeste af de vilde løsninger på det svære møde mellem borger og system.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | tina@juul-kommunikation.com | **FOTO:** JEPPE CARLSEN

Egentlig er det nemmest at tale om alt det, der ikke fungerer. Forråelsen, afmagten, de meningsløse dokumentationskrav, det store ledelsesspænd, den manglende sammenhæng mellem problemer og løsninger, de siloopdelte budgetter, standardløsningerne osv.

Og det skal vi også. Men ikke kun.

For listen af uoverskuelige problemer i et stadigt mere sammenfiltret offentligt velfærdssystem er både lang og pinefuldt velkendt. Den er også lammende for de mennesker, der henvender sig om hjælp i kommunen eller regionen, og ikke mindst for de medarbejdere og ledere, der gør, hvad de kan eller ikke kan for at imødekomme dem.

Vi kæmper med gammelkendte problemer

Når det – velviljen til trods – i mange tilfælde går galt, er det selvfølgelig, fordi der ikke findes lette snuptagsløsninger, for så fandt denne debat slet ikke sted, mener psykolog, forfatter og foredragsholder Dorthe Birkmose.

Dorthe Birkmose er psykolog og foredragsholder. Udgav i 2013 bogen *Når gode mennesker handler ondt. Tabuet om forråelse* og i 2021 *Mennesket er motiveret. Derfor er vores arbejde så meget mere end styring.*

I 2013 brød hun igennem velfærdsstatens lydmur med bogen *Når gode mennesker handler ondt*, der bl.a. går bag om forråelsen i social- og sundhedsarbejdet. Sidste år fulgte hun op med bogen *Mennesket er motiveret*, der sætter fokus på barrierer og råderum i de professionelles arbejde med at hjælpe mennesker til at leve et meningsfuldt liv. Og Dorthe Birkmose mener helt grundlæggende, at vi går galt i byen, når vi efterlyser nye løsninger på de gammelkendte problemer.

– Der kører et narrativ, som handler om, at alt er under hastig forandring. Og om, at alt er nyt og meget, meget komplekst, og derfor er det næsten umuligt at løse problemerne. Men hør her: De fleste problemer, mennesker slås med, er gammelkendte: Omsorgssvigt er ikke et nyt fænomen, arbejdsløshed, angst, plejebehov, rusmidler eller fattigdom heller ikke … De er velkendte og velbeskrevne problemer. Så jeg køber ikke det narrativ.

Og ikke nok med det, fortsætter Dorthe Birkmose:

– Vi har gammelkendte løsninger på disse velkendte problemer. Men første skridt er at indse, at mennesker er forskellige og derfor har forskellige behov for hjælp. Så de standardkataloger med tilbud, pakker og ydelser, man har udviklet for at arbejde effektivt og spare penge, duer ikke. Mange taler om vilkår for arbejdet – og jeg kan konstatere, at variation er et vilkår. Mennesker er vidt forskellige med vidt forskellige historier og problemer. Derfor har vi ikke brug for standardløsninger, men individuel professionel hjælp.

Smertegrænsen er nået

Når det er sagt, vejrer Dorthe Birkmose faktisk morgenluft, når hun er rundt i landet med foredrag og på konsulentbesøg på de arbejdspladser, som er tættest på borgerne.

– Her sker noget opløftende, jeg ikke mærkede for ti år siden, og som gør mig håbefuld. En spirende parathed blandt ledere og topledere om, at det ikke duer, at vi gør mere af det samme – fordi det jo giver de samme problemer om og om igen. De kan også konstatere, at antallet af klager fra borgere og pårørende stiger støt. Interesseorganisationerne bliver stadig mere kraftfulde og laver deres egne undersøgelser, som dokumenterer, hvordan mødet med systemet slider dem op. Symptomer på, at systemet ikke hjælper borgerne godt nok. Så jeg tror, vi har nået et smertepunkt – også hos mange ledere.

Læg dertil graden af pseudoarbejde med at måle på faktorer, som på ingen måde kommer borgerne til gavn. Og som bunder i en grundlæggende mistillid.

– Det er en angstpræget styring på en baggrund af mistro til medarbejderne om, at de kan finde på hvad som helst. Derfor fører man tilsyn med, om de gør deres arbejde godt nok, tjekker tidsfrister og deadlines osv. I mine øjne helt unødvendigt. Jo, vi skal selvfølgelig holde øje med, at pengene bruges fornuftigt. Men vi bruger for mange penge på at holde øje med pengene – i stedet for at holde øje med, om borgerne får den hjælp, som de synes, at de har brug for. Når vi tæller det, som ikke tæller, bliver det på bekostning af borgerperspektivet – og til fordel for et tunnelsyn om at lykkes med det, man bliver målt på. Det skaber moralsk stress – at mærke, at ens arbejde ikke er godt nok, og at man ikke skaber den forskel i menneskers liv, man ønsker.

Her går det godt, fru kammerherreinde

Denne basale systemiske mistro fører ifølge Dorthe Birkmose til selvcensur og til, at medarbejdere og mellemledere holder op med at sige højt, hvad de ved og tænker. Det er et stort problem for toplederne.

SERIE: VILDE PROBLEMER KRÆVER VILDE LØSNINGER

Vi står med så store og vilde problemer i både verden og vores velfærd, at velkendte løsningsmodeller ikke slår til. Det gælder klimaet, regulering af globale techgiganter, voksende ulighed og fattigdom, mangel på faglært arbejdskraft, faldende social mobilitet og grupper af mennesker, som aldrig får fodfæste i hverken job eller uddannelse.

Under overskriften *Erkendt, forsøgt løst, uløst* arbejder regeringens Reformkommission med at finde nye veje at gå. I 2022 sætter *Offentlig Ledelse* fokus på 'de vilde problemer' og giver bud på løsninger i interviews med velkendte og nye stemmer i debatten om, hvordan vi skaber et velfærdssamfund og en verden, der kan stå distancen med afsæt i Reformkommissionens fem fokusområder. I dette nummer handler det om borgerens møde med det komplekse samfund og velfærdssystem.

– For når de ikke hører andet, tror de, at det går godt. Men faktisk burde de være allermest bange, når de ikke hører noget – og samtidig kan se, hvor hårdt medarbejderne knokler, siger hun og påpeger, at der tilmed kører en double-bind-kommunikation, som også er et kæmpe problem.

– Man taler mere positivt, end man handler: "Vi nedbryder siloer", "din handleplan" og "borgeren i centrum". Men alle kan jo se, at nej – borgeren er ikke i centrum. Økonomien, målingerne og metoderne er i centrum. Og meget kan vi tåle som mennesker, men uærlighed skaber dybe frustrationer, også hos lederne. Double-bind-kommunikation kan i sidste ende føre til passiv resignation og ligegyldighed: "Sådan er vilkårene, det kan vi ikke gøre noget ved". Det er forråelse: At vi prøver at føle mindre, tænke mindre og bekymre os mindre, end vi i virkeligheden gør. Og det møder og mærker borgerne.

Den vildeste løsning er gratis

Her er det så, at Dorthe Birkmose kaster sin vildeste løsning på bordet. For trods hendes store tiltro til både lederes og medarbejderes motivation, har de ikke en chance, som systemet er skruet sammen i dag, er hun efterhånden overbevist om.

– Den vildeste løsning er: psykologisk tryghed. Som indebærer, at både politikere og topledere har et reelt ønske om at få fejl, problemer og mangler frem i lyset frem for at skjule dem og køre positive fortællinger som cover.

Så – det skal starte oppefra. Hvis lederne ikke er trygge, bliver medarbejderne det heller ikke. Det skal helt op i byrådet, regionsrådet, KL og Danske Regioner. Vi skal også have angstdæmpet magthaverne, så vi kan få løst de problemer, vi har ignoreret i 30 år, og som kunne have været løst for længst.

Tænk, hvor mange penge vi kunne spare

Faktisk oplever Dorthe Birkmose også, at psykologisk tryghed lige nu brager igennem mange steder i den offentlige sektor.

– Jeg kan høre og mærke på alle dem, jeg taler med, at de har brug for at være trygge i deres arbejde uden at blive udskammet og udhængt. De ønsker at kunne tale om problemerne, sige tvivl og kritik højt og faktisk blive lyttet til. Hvis vi kunne nå dertil, ville det også give lederne et langt større råderum, fordi de ville vide og forstå meget mere om, hvad der foregår i organisationen.

Hvis vi fik grebet ind over for fejl, mangler og problemer langt tidligere, ville vi kunne spare mange af de penge og kræfter, der går til klagesager, kritik og kontrolsystemer.

DORTHE BIRKMOSE

Og ja, det er enormt krævende at skabe og vedligeholde psykologisk tryghed, erkender Dorthe Birkmose.

– For hvor trygge er medarbejderne ved lederne – tør de blotte sig, og kan de stole på, at lederne faktisk kan håndtere deres tvivl og fejl? Desuden er psykologisk tryghed ikke noget, man etablerer én gang for alle. Den er levende – hvert sekund, hele dagen. Der kan komme en uventet trussel et sted fra, og så bliver alle utrygge. Det er en ongoing opgave at holde fast i, siger hun og tilføjer:

– Jeg er med på, at psykologisk tryghed ikke er en nem løsning. Men den er bestemt mulig, koster ikke flere penge og kræver ikke strukturelle forandringer. Og hvis vi fik grebet ind over for fejl, mangler og problemer langt tidligere, ville vi kunne spare mange af de penge og kræfter, der går til klagesager, kritik og kontrolsystemer. Derfor mener jeg ikke, at vi behøver at få tilført flere penge til velfærden. Vi skal lære at bruge dem, vi har, i det borgernære arbejde.

KORT NYT + EVENTS

HK Kommunal på Folkemødet 2022

Både Chefgruppen i HK Kommunal og HK Kommunal inviterer til debat på Folkemødet. **Torsdag den 16. juni kl. 12-13** i HK's telt vender Chefgruppen fordele og ulemper i det hybride arbejdsliv med forskere og praktikere.

Torsdag den 16. juni kl. 13.30-14.30 tager HK Kommunal også debatten om fremtidens jobcenter. **Fredag den 17. juni kl. 15-16** handler debatten i HK-teltet om en vild vision for fremtidens sundhedsvæsen. Og Væksthus for Ledelse ser **lørdag den 18. juni kl. 10.30-11.30** på, hvordan de unge på arbejdsmarkedet bedst kan ledes.

FOLKEMØDET

Ny lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø under udvikling

Konsulenthuset LEAD er valgt til og i gang med at udvikle den nye frivillige uddannelse om ledelse af psykisk arbejdsmiljø – for ledere, som er et resultat af OK21.

I forbindelse med uddannelsen bliver der nedsat en følgegruppe med kommunale og regionale ledere med personaleansvar, interessenter fra SPARK, Ekspertrådgivning og BFA Velfærd og Offentlig administration. Følgegruppen er med til at sikre, at ledernes behov imødekommes bedst muligt.

Dansk Socialrådgiverforening

Sæt kryds i kalenderen:

Temadag og generalforsamling i Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening

Den 7. oktober 2022 afholder DS' Ledersektion temadag og generalforsamling i Aarhus. Temadagen byder på oplæg af ledelsesforsker Lotte Bøgh Andersen, leder af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet. Og så er det atter tid til at vælge ny bestyrelse for Ledersektionen. Derfor er det vigtigt, at du deltager og gør din indflydelse gældende.

Læs mere her:
socialraadgiverne.dk/generalforsamling-og-temadag-i-ledersektionen

Sæt kryds i kalenderen:

Kom med til konferencen Fag & Fremtid 2022

Den 6.-7. september 2022 afholder HK Kommunal konferencen "Fag & Fremtid 2022" i Odense med forventet mere end 650 medarbejdere, chefer og ledere fra landets kommuner og regioner.

Temaet i år er "Data", som skal gøre deltagerne klogere på data som fagdisciplin, datakvalitet, god registreringspraksis, ledelsesinformation, visualisering, GDPR, datasikkerhed, analyse og effektmåling og bl.a. databaseret ledelse.

Læs mere på konferencens hjemmeside:
www.hk.dk/FF22

Tilmeldingen er åben for alle, også for ikke-medlemmer, senest den 27. juni 2022 på:
kongresk.eventsair.com/hkff/intern

Eventuelle spørgsmål kan rettes til Gitte Strøbæk på mail: **gitte.strobak@hk.dk** eller til May Pedersen på mail: **may.pedersen@hk.dk**

FOTO: AMYCEDMONDSON.COM

Den frygtløse organisation:

Stjerneforsker i psykologisk tryghed besøgte Danmark

I slutningen af april gæstede den amerikanske forsker Amy C. Edmondson fra Harvard Business School i USA Danmark. Hun er især kendt for sin forskning i psykologisk tryghed, som hun bl.a. har formidlet i bogen *Den frygtløse organisation*.

Hendes oplæg i Danmark handlede om psykologisk tryghed som begreb, om teaming – at involvere andre i samarbejdet, fordi ingen ved alt, og om at turde fejle på en intelligent måde.

Amy C. Edmondsons hovedbudskab var, at vi har brug for at skabe organisationer, hvor enhver stemme må og skal høres, fordi tavshed er gift for samarbejde, for god ledelse og for trivsel. Tavshedens fjende nr. 1 er psykologisk tryghed.

– Derfor bør ledere være optaget af, hvor sjældent de hører dårlige nyheder, problemer, spørgsmål og behov for hjælp fra medarbejderne, sagde hun.

Ledelses-spændet er **stadig** under pres

Ledelseskommissionens anbefaling fra 2018 om at nedbringe ledelsesspændet i offentlig ledelse er ikke trådt igennem. En ny undersøgelse fra Fagbevægelsens Hovedorganisation viser, at 40 % af offentlige ledere har fået flere medarbejdere at lede de seneste fem år. Hver femte leder mener, de har for mange medarbejdere til at kunne udøve god ledelse.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | tinesejbaek@gmail.com
FOTO: LARS PRYDS/PR

Vi har længe set, at man jagter en højere produktivitet per leder i det offentlige, og det gør man bl.a. ved at give dem ansvar for stadig flere medarbejdere.

Sådan siger Majbrit Berlau, næstformand i Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH). Hendes holdning understøttes af en ny undersøgelse fra FH, som dokumenterer, at 40,3 % af de offentlige ledere, som deltog i undersøgelsen, er blevet leder for flere medarbejdere de seneste fem år.

Blandt de 534 adspurgte er ledere fra bl.a. Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening og Chefgruppen i HK Kommunal.

Udviklingen skal ses i lyset af, at Ledelseskommissionen i 2018 klart anbefalede at formindske ledelsesspændet, som kommissionen allerede dengang mente var for stort. For ellers er det svært at "være i kontakt med det, man leder", som de udtrykte det. Deres anbefaling havde bl.a. afsæt i en undersøgelse, der viste, at en fjerdedel af personalelederne havde over 30 medarbejdere i direkte reference – størst på ældreområdet med 32.

– Men jo flere medarbejdere lederne har personaleansvar for, desto mindre tid føler de, de har til deres arbejde. Og desto større sandsynlighed er der for, at arbejdspresset påvirker kvaliteten af ledelsen negativt. Det bliver svært at sikre arbejdsmiljøet, fastholdelse af medarbejderne og i sidste ende kvaliteten af borgernes velfærd, siger Majbrit Berlau.

Det offentlige er ikke en pølsefabrik

Majbrit Berlau fortæller, at de fleste ledere i FH's undersøgelse mener, at et passende ledelsesspænd er 10-19 medarbejdere.

– Og det er jo et vink med en vognstang. For i vores undersøgelse er det i gennemsnit 26, de skal lede – og det tal er ofte langt større, siger hun.

Derudover konstaterer undersøgelsen også, at 21,4 % af lederne synes, de har for mange i deres spænd. Forstået sådan, at antallet af medarbejdere, de har i direkte reference, er for højt i forhold til deres mulighed for at yde god ledelse. Og over halvdelen af de 534 ledere mener ikke, de har nok tid til hver enkelt medarbejder.

Majbrit Berlau mener ikke, der findes en gylden standard for et passende ledelsesspænd. Det afhænger helt af konteksten, og hvordan arbejdspladsen er organiseret.

– Men generelt kan man sige, at jo større ledelsesspænd, desto sværere er det for lederne at udøve tæt faglig ledelse. Og det afstedkommer mindre trivsel og mere stress hos medarbejderne.

Jo større ledelsesspænd, desto større risiko er der for, at tiden er så knap, at man som leder ender med at udøve styring frem for faglig ledelse, mener hun.

– Og så bliver der mindre tid til faglig sparring, tilpassede løsninger og til at få sat den enkelte medarbejders talenter i spil. Ledelse i den offentlige sektor er ikke en pølsefabrik. Det kræver tid til nærværende ledelse.

Flere ledere tættere på medarbejderne

Men – det handler ikke kun om at se på ledelsesspændets størrelse. Man skal også se på den vertikale ledelse: Hvor mange led en leder skal navigere igennem opad for at kunne beslutte noget, pointerer Majbrit Berlau.

– Medarbejderen skal kunne gå til en leder med beslutningskraft. Og ikke blot få at vide: "Det er jeg nødt til at tage gennem fire andre systemer, før jeg kan svare".

– Der skal kunne træffes hurtige og smidige beslutninger. Ledere uden beslutningskompetence, som er nødt til at lede opad frem for udad, bidrager med mindre.

Hun mener også, at der skal indsættes flere ledere så tæt på medarbejderen og kerneopgaven som muligt.

– I organisationer, hvor arbejdet løses på tværs af fagområder, er det typisk også nødvendigt med et mindre ledelsesspænd, fordi det kræver tættere ledelse end i et mere ensartet miljø, siger hun.

FH har i forbindelse med undersøgelsen om ledelsesspænd udarbejdet 11 principper for ledelsesspændet i det offentlige.

Ledere uden beslutningskompetence, som er nødt til at lede opad frem for udad, bidrager med mindre.

MAJBRIT BERLAU, NÆSTFORMAND I FAGBEVÆGELSENS HOVEDORGANISATION

Principperne skal være en støtte, når man lokalt skal overveje, hvad et passende ledelsesspænd er.

– Både Nærhedsreformen og frisættelsen af kommunerne kommer til at lægge et kæmpe pres på lederne. Så de skal støttes i at tage hånd om de ofte for store ledelsesspænd, siger Majbrit Berlau.

For FH handler det ikke nødvendigvis om at bevilge flere penge til ledelse, men om at organisere arbejdet anderledes.

– Hvis man i dag bruger betydelige ressourcer på at vedligeholde mange vertikale ledelsesniveauer og servicere dem med konsulenter, som kan udarbejde rapporter, kan der være et stort potentiale ved at reducere den vertikale ledelse. Og styrke den horisontale. Det kan være med til at sikre en bedre opgaveløsning til gavn for alle, siger Majbrit Berlau.

Størrelsen afhænger af konteksten

Christian Bøtcher Jacobsen, professor i sundhedsledelse på Aarhus Universitet, har været med til at lave to nyere undersøgelser om ledelsesspændet hos ledende overlæger og afdelingssygeplejersker. Han oplever heller ikke, at spændet er formindsket efter Ledelseskommissionens anbefalinger.

Det koster på trivsel og medarbejdertilfredshed, når afdelingssygeplejerskerne har over 40 i deres spænd.

CHRISTIAN BØTCHER JACOBSEN, PROFESSOR I SUNDHEDSLEDELSE, AARHUS UNIVERSITET

– Det gennemsnitlige ledelsesspænd for denne gruppe er 37 med store udsving, og det virker ikke til, at der er sket nogen synderlig ændring siden 2018.

Han forklarer, at forskning peger på, at ledelsesspænd hverken skal være for store eller alt for små.

– I forhold til afdelingssygeplejerskerne i vores undersøgelse, så koster det på trivsel og medarbejdertilfredshed, når de har over 40 i deres spænd.

Tidligere dansk forskning på pædagogområdet peger omvendt på, at det er et problem, hvis spændet er for småt.

– Så bliver lederen mere kollega end leder, og det bliver for svært at sætte retning og planlægge strategisk, forklarer Christian Bøtcher Jacobsen, men mener også, at det optimale spænd er helt afhængigt af konteksten.

– Det kan være 30 på ét område og 15 på et andet, siger han og opfordrer til, at man ude i forvaltningerne tager snakken: "Hvad er det optimale spænd i vores forvaltning?" – og så matcher ledere til de rette ledelsesspænd. Erfarne ledere kan fx bedre bære et større spænd.

Lederens egen oplevelse er også væsentlig, understreger han.

– Vi kan se af vores undersøgelse, at hvis ledere selv oplever at have et for stort ledelsesspænd, kan deres medarbejdere mærke det, siger Christian Bøtcher Jacobsen og tilføjer, at man kan argumentere for, at store spænd er særligt problematiske i den offentlige sektor.

– Offentlige ledere skal orientere sig i så mange retninger. De skal både navigere imellem ansattes ønsker, politikeres krav, borgeres og pårørendes behov samt det omgivende samfund.

FAKTA:
FH's undersøgelse af ledelsesspændet

- Undersøgelsen er gennemført blandt FH's Lederforums panel af offentlige ledere, organiseret i FH's medlemsorganisationer. Panelet repræsenterer et bredt udsnit af lederne i bl.a. DS, SL, HK Kommunal, Dansk Sygeplejeråd og BUPL.
- De 534 ledere, som deltog i undersøgelsen, har i gennemsnit **26 ansatte** i deres spænd.
- **78,2 %** af de adspurgte ledere har enten fået ledelsesansvar for flere eller det samme antal medarbejdere i de seneste fem år.
- **40,3 %** af dem har fået ansvar for flere.
- Ledere med 30-39 medarbejdere er for **78 %**'s vedkommende delvist eller helt enige i, at de ikke har tilstrækkelig tid til hver enkelt medarbejder.
- Ledere med 30-39 ansatte svarer i **62 %** af tilfældene også, at de ikke har tilstrækkelig tid til generelt at udføre deres arbejde.
- **Over halvdelen** mener, at arbejdspresset er så stort, at det påvirker kvaliteten af deres ledelse negativt.

KILDE: FAGBEVÆGELSENS HOVEDORGANISATION

FAKTA:
FH's principper for ledelsesspændet i den offentlige sektor

1. For store ledelsesspænd skal mindskes
2. Reducer ledelsesspændet horisontalt
3. Reducer ledelsesspændet tæt på medarbejderen og kerneopgaven
4. Tværgående samarbejde kræver mindre ledelsesspænd
5. Understøttende tiltag for ledere og medarbejdere
6. Lokale tilpasninger understøttet af centrale principper
7. Ledelsesspændet kan ikke stå alene.

KILDE: FAGBEVÆGELSENS HOVEDORGANISATION

Mindre ledelsesspænd:
Vi har ikke råd til at lade være

Det er win-win at gøre ledelsesspændet mindre, mener Viborgs kommunaldirektør Lasse Jacobsen. Her har man ansat 30 nye ledere og er ikke i mål endnu. Ballerup Kommune har gjort sig lignende erfaringer. Opgaven er at dokumentere resultater af de øgede udgifter og ikke at strande i diskussionen om kolde og varme hænder.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | tinesejbaek@gmail.com | FOTO: MIKKEL INUMINEQ/PR

Vi behøver ikke overbevise politikerne om, at et mindre ledelsesspænd er en god idé. Det er så indlysende. Både medarbejdere, borgere og pårørende har glæde af nærværende ledelse. Lederne kommer tættere på medarbejderne – og omvendt. Og det bringer større sammenhæng og tillid. Så det har ikke været nødvendigt at have den politiske diskussion, om vi skal bruge penge på mere ledelse eller ej, fortæller Lasse Jacobsen, kommunaldirektør i Viborg Kommune.

Her begyndte man for mere end tre år siden at ansætte flere ledere, særligt på kommunens plejecentre, men også på socialområdet. Dermed er man gået fra spænd på op til 100 og ned til 30 i ældreplejen. De nye ledere har bl.a. været ansatte, der i forvejen var en del af driften, fx en medarbejder på et plejehjem, der nu også har fået ledelsesansvar.

Lederen kender sine borgere

Det er foreløbig blevet til 30 nye ledere i kommunen – med fuld opbakning hele vejen rundt.

– Vi har ikke haft den dumme diskussion om kolde og varme hænder. Vi ser jo, hvordan det kommer alle, også borgerne, til gode. God ledelse er en forudsætning for det, vi gerne vil levere.

– Når en leder på et plejecenter med bemanding døgnet rundt kan have 80-100 ansatte, som personen direkte skal lede – måske endda på forskellige matrikler – kan enhver se, at der skal gøres noget, siger Lasse Jacobsen og fortæller også, at de ansatte oplever at få bedre mulighed for sparring med lederen, der kender de borgere, de taler om. Hvilket igen kommer borgerne og deres pårørende til gavn.

Nærværende ledelse hjælper desuden på både at kunne holde på og rekruttere nye medarbejdere.

– Medarbejderne efterspørger nærværende ledelse, og reduktionen i ledelsesspændet understøtter den attraktive arbejdsplads, siger Lasse Jacobsen.

Nærhed skaber værdi

Dog lyder det måske lettere, end det har været i praksis, at organisere ansættelsen af så mange nye ledere.

– Og jeg siger ikke, at vores løsning er den eneste rigtige. Men hvis man har for store spænd, skal man turde kigge på det og tage snakken om, hvordan man gør noget ved det, siger kommunaldirektøren.

Vi har ikke haft den dumme diskussion om kolde og varme hænder. Vi ser jo, hvordan det kommer alle, også borgerne, til gode.

LASSE JACOBSEN, KOMMUNALDIREKTØR, VIBORG KOMMUNE

Finansieringen af de ansatte, der har fået ledelsesansvar, er fundet inden for budgettet.

– Selvfølgelig er det en udfordring at finansiere. Men vi kan ikke leve med uvisheden om, hvorvidt vi gør det rigtige for borgerne. Desuden har vi fokus på de vilkår, vi byder ledere efter corona. De er slidte og trætte. Og et af vilkårene er spændet – man får ikke

mere overskud af at have 100 ansatte i direkte reference, siger Lasse Jacobsen.

Det er pengene værd

I Ballerup Kommune øgede man fra 2016 og frem antallet af ledere på skole- og dagtilbudsområdet. Det betød bl.a., at alle skoleafdelinger i indskolingen, på mellemtrinnet, i udskolingen og specialklasserne nu har en fuldtids pædagogisk leder.

– Det tager tid at få det til at virke i praksis, og det er ikke muligt 1:1 at dokumentere effekten. Det betyder fx, at vi ligger relativt højt på udgifter til decentral ledelse og administration. Og at vores politikere rejser spørgsmål om udgiftsniveauet, og om "det er pengene værd", fortæller kommunaldirektør Eik Møller.

Men ja, han mener, det har været pengene værd. For lederne er kommet tættere på praksis, og skolerne er blevet fagligt styrket. Så samlet set er intentionen lykkedes.

– Men man glemmer let over tid, hvorfor man prioriterede, som man gjorde. Der kommer jo løbende målinger på de kommunale udgiftsniveauer, der viser, at vi bruger relativt mere på ledelse, end mange andre kommuner gør. Og så skal man gå tilbage og huske på, hvad vi har opnået. Hvad har god ledelse betydet, som gør, at vi vil stå på mål for, at det koster det, det koster, siger Eik Møller og tilføjer:

– Grundet udskiftning af både politikere og embedsmænd over tid, og fordi det kan være svært at fastholde opfattelsen af formål over tid, vil det blive diskuteret, om investeringen og resultaterne står mål med hinanden. Jeg kunne godt forestille mig, at den snak også kommer i Viborg.

Det tager tid at få det til at virke i praksis, og det er ikke muligt 1:1 at dokumentere effekten.

EIK MØLLER, KOMMUNALDIREKTØR, BALLERUP KOMMUNE

Det handler ikke bare om, at alle nu skal have et lille spænd. Men om at diskutere, hvor balancen ligger på den enkelte arbejdsplads.

ANDERS FLØJBORG, FORMAND FOR LEDERSEKTIONEN, DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Eik Møller mener, det er afgørende løbende at dokumentere og gøre opmærksom på resultaterne af at bruge penge på ledelse. I Ballerup er det bl.a., at karaktergennemsnittet er steget på skolerne, og at elever med udfordringer er løftet. Men det er en evig udfordring, pointerer Eik Møller, da alle gerne vil have resultaterne af den nærværende ledelse, men synes, at udgifterne til den kan være svære at forklare og forsvare, bl.a. fordi diskussionen ofte handler om "kolde versus varme hænder".

– Det er en falsk modstilling og noget sludder. Man kan ikke skille de to ting ad. Hvis der er ledelse tæt på opgaven, skaber man bedre resultater. Det er ret veldokumenteret og blev også fremhævet i Ledelseskommissionens rapport.

Springer fra tue til tue

Anders Fløjborg, formand for Ledersektionen i DS, mener, at ledelsesspændet kan påvirke både personaleledelsen og den strategiske ledelse negativt.

– Ved et for stort ledelsesspænd kommer man let til at svigte begge opgaver. Man har ikke tid til at være en nærværende leder. Man springer fra tue til tue – og det, der råber højest, får al opmærksomheden. Og så svigter overblikket, siger han.

– Uden nærværende ledelse kan man fx opleve store forskelle i afgørelser og indsatser, og at det bliver op til den enkelte ansatte at tolke kvalitetsstandarder. Derudover er det klart, at man ikke kan udøve nærværende ledelse, hvis man har et ledelsesspænd på over 100, som bl.a. ses på ældreområdet.

Ikke størrelsen i sig selv

Samtidig understreger Anders Fløjborg, at det ikke er muligt at sætte tal på det mest optimale ledelsesspænd. Det er helt afhængigt af konteksten.

– Det handler ikke bare om, at alle nu skal have et lille spænd. Men om at diskutere, hvor balancen ligger på den enkelte arbejdsplads.

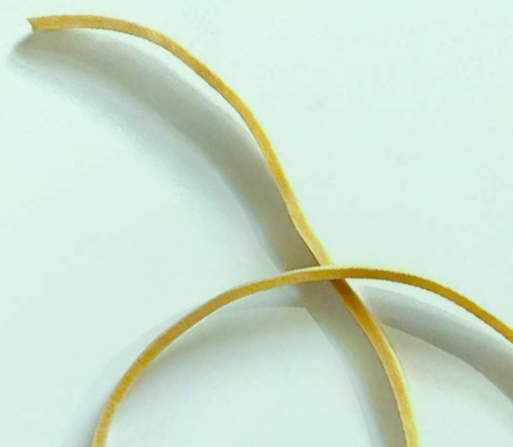
– Kernespørgsmålet er: Hvordan opnår man nærværende ledelse til en sum penge, som også sikrer økonomi til kerneopgaven? Det er balancepunktet, man skal finde, siger han.

Og jo mere komplekse og vidanstunge opgaverne er, desto mindre kan spændene være, uddyber han:

– I nogle produktionsvirksomheder kan meget styres fra et regneark. På områder med større faglig kompleksitet, hvor man interagerer med borgere, fx på et jobcenter, skal der være væsentligt mindre spænd. Her har man brug for at kunne sparre kvalificeret om faglige beslutninger. Og så er der de virkeligt videnstunge centrale statsfunktioner, som kræver ret små spænd med nærværende faglig personaleledelse.

Derfor må den enkelte arbejdsplads tage diskussionen om, hvorvidt man har det rette ledelsesspænd. Og det er Anders Fløjborgs vurdering, at der faktisk bliver gjort noget ved de alt for store spænd på de offentlige arbejdspladser.

– Min oplevelse er, at langt de fleste kommuner har taget Ledelseskommissionens anbefalinger til sig og arbejdet med flere af dem. Og at anbefalingerne også fortsat bruges til at drøfte, om man har det rette ledelsesspænd.



Offentlig Ledelses faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Ud over at være fast coach på *Offentlig Ledelses* artikelserie om ledelsesudfordringer er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I *Udfordringen* deler han ud af sine råd til ledere og giver dem mulighed for at reflektere over deres egen situation.

Du skal kunne bevare kvaliteten i relationen til medarbejderne

Udfordringen: Hvordan håndterer du bedst dit ledelsesspænd, ikke mindst, hvis det er for stort? Hvor mange medarbejdere skal du sige ja til, og hvordan kan du arbejde med enten at reducere det eller lære at håndtere 'mange' medarbejdere i direkte reference og stadig udøve god ledelse?

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | tina@juul-kommunikation.com | FOTO: TORBEN NIELSEN

Under 2. verdenskrig, da London blev bombet sønder og sammen, skulle børnene stadig undervises. Det valgte man bl.a. at gøre ude på landet, hvor de var flygtet til – i store lader. Mange børn under samme tag på samme tid.

– Det var forløberen for 'åben plan'-skolen, som siden blev populær, også i Danmark. Og som på sin vis er ført videre i storrumskontorerne. Men det, man dengang erfarede i England, var, at børnene – som i forvejen var krigstraumatiserede – gik emotionelt i stykker, når der var mere end 32 i 'klassen' ad gangen. Derfor har vi et maks. i skoleklasser i dag på 28-30 børn, fortæller Stig Kjerulf og drager en parallel til moderne ledelse:

> **Den relationelle eller emotionelle kontakt kan kun bevares, hvis du har færre end 32 medarbejdere. Det er rammen for kvalitet i ledelse.**
>
> STIG KJERULF, ERHVERVSPSYKOLOG

– Det samme gælder medarbejdere. Kontakten mellem dem og lederen ryger, når du rammer 32 medarbejdere. Ét er den faglige sparring, men den relationelle eller emotionelle kontakt kan kun bevares, hvis du har færre end 32 medarbejdere. Det er rammen for kvalitet i ledelse.

Spørgsmålet er så, reflekterer Stig Kjerulf: Hvad gør du, hvis du vil øge kvaliteten af din ledelse, men du har ansvar for for mange medarbejdere til at kunne det?

– Så er du nødt til at lave mindre grupper at lede. Det kan du gøre ved at udpege nogle af medarbejderne til teamchefer for grupper på 7, 8, 9 medarbejdere. Teamchefen kan så gå til møde med dig og fortælle om teamets performance og trivsel.

Teamchefen skal bygges op

Næste spørgsmål er så, hvem der egner sig til at være teamchef. Det handler, påpeger Stig Kjerulf, i høj grad om, hvilke kompetencer den enkelte har især i forhold til at kunne håndtere konflikter.

– I bund og grund er det et spørgsmål om fars og mors opdragelse og succes som rollemodeller, da vi var små. Det kan man godt arbejde med hos folk, men egentlig er det nok at give teamchefen nogle timers ledercoaching og en enkelt test for at afgøre, om vedkommende er egnet til at løse den sværhedsgrad af opgaver, som arbejdspladsen fordrer. En ny teamchef skal bygges op og sættes på sporet af ledelse.

Men, påpeger Stig Kjerulf, ansvaret for teamchefens succes er stadig dit som leder.

– På psykologistudiet sagde min professor altid: Der findes ikke umulige børn. Kun umulige forældre. Det samme gælder på arbejdspladsen – alt kan føres tilbage til ledelsen. Så du skal altid se på, hvordan medarbejderne tættest på borgeren har det. Trives de ikke, har du et problem som leder. Det hele starter og slutter med dig.

Og derfor, konstaterer han, er det bedst, hvis du som leder har mindre grupper af medarbejdere at lede.

– Så du kan være i kontakt med dem og bevare den emotionelle kvalitet i relationen. Det argument skal du bringe videre til din egen leder eller chef, når du skal sælge tanken om teamchefer for mindre grupper af medarbejdere.

Derfor får du *Offentlig Ledelse*

Tre gange om året lander dette ledelsesfagblad i din postkasse. Det er en af gevinsterne ved at være medlem af Ledersektionen i Socialrådgiverne eller Chefgruppen i HK Kommunal. Vores ambition er at holde dig opdateret på de nyeste trends og teorier i offentlig ledelse.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | tina@juul-kommunikation.com

Som leder har du måske bladret forgæves i dit fagblad efter artikler om ledelse – teorier, værktøjer, nye trends. Det hører vi i hvert fald af og til fra ledere – at de savner mere fagligt stof og viden om ledelse fra deres fagforening.

Og netop derfor får du dette magasin – *Offentlig Ledelse*. Vi kalder os "dit fagblad for velfærdsledere" – og bladet udgives i et samarbejde mellem ledersektionerne i Socialrådgiverne og HK Kommunal.

Siden magasinet så dagens lys i 2007, har det været redaktionens klare målsætning at klæde dig som offentlig velfærdsleder bedst muligt på med viden om nye tendenser, teorier og værktøjer i moderne ledelse.

Tre gange om året og en gang om måneden

Bladet udkommer tre gange om året og sendes til i alt omkring 3.000 modtagere.

Bladet bliver tilrettelagt af en redaktionsgruppe med en lederkonsulent fra hver af de udgivende fagforeninger samt redaktøren. Men: Vi vil altid også gerne høre fra dig som læser – i form af feedback på bladet, ønsker om særlige emner, vi skal behandle, eller debatindlæg til en aktuel dagsorden. Du kan altid skrive til os på **redaktionen@offentligledelse.dk**

Som aktuelt supplement til bladet udgiver vi hver måned et elektronisk nyhedsbrev med ekspertartikler og nyheder samt artikler fra bladet.

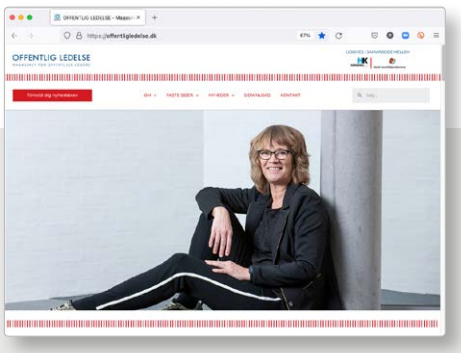
Fortsat god læselyst!

Får du nyhedsbrevet?
Vil du til snigpremiere på nogle af temaartiklerne fra det kommende nummer af *Offentlig Ledelse* eller læse stof, som ikke kommer i bladet? Så tilmeld dig vores nyhedsbrev, som udsendes en gang om måneden: offentligledelse.dk/nyhedsbrev

Offentlig Ledelses nye hjemmeside bugner af viden

Har du prøvet at søge på fx "Ledelseskommissionen", "tillid", "ledelsesrum" eller "stress" på **offentligledelse.dk**?

Måske ikke – men hvis du gør det, vil du opdage, at hjemmesiden rummer en sand guldgrube af artikler og viden om helt specifikke emner, der kan være relevante for dig som leder at besøge eller genbesøge. Måske skal I have et seminar med ledergruppen eller en temadag med medarbejderne og søger viden og inspiration til vinkler, oplægsholdere eller noget helt tredje.

Alle artikler fra *Offentlig Ledelse* og fra nyhedsbrevet bliver løbende lagt på offentligledelse.dk.

Tjek selv: **offentligledelse.dk**