OFFENTLIG LEDELSE 03 24

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL OG
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Ledelse af diversitet og inklusion:

SE DINE MEDARBEJDERE, SOM DE VIRKELIG ER

Dansk Socialrådgiverforening
HK KOMMUNAL

Reformerne ruller:
Fremtidens sundhed og beskæftigelse under forandring
SIDE 4-9

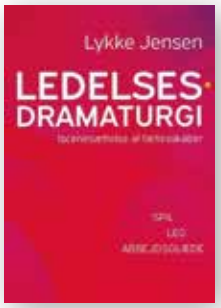
Psykologisk tryghed:
Led ikke efter det. Lev efter det.
SIDE 16

Troværdig kommunikation:
Svesken på disken
SIDE 18

NYE BØGER

Dårlige oplæg spilder tid

Vi har alle prøvet at sidde til møde eller konference og se på en PowerPoint-præsentation, som dræber inspiration, formidling og fokus, fordi hver slide er for teksttungt eller for kedeligt. Det er spild af både oplægsholders og tilhøreres tid og penge. En serie på otte ultrakorte bøger guider til præsentationer, hvor budskaber og pointer slås fast med klarhed og succes, og som oplægsholderen kan sætte sammen på langt kortere tid end vanligt.
***Præsentationer, der virker.* Af Philip Antonakakis. Forlaget Linje H, samlet kassette med otte bøger, 349 kr.**



Spil, leg og arbejdsglæde med ledelse

Ledelse kan være andet end traditionel styring, MUS-samtaler og tavlemøder. Det har forfatteren selv både erfaret og praktiseret og præsenterer i bogen sine erfaringer og konkrete metoder til at skabe og lede gennem fællesskaber baseret på den enkeltes faglighed frem for kontrol og detailstyring. Med spillene *Idekværnen, Bileftersynet, Auktionen, X-Faktor* og *Biografen* tilbydes kreative alternativer til traditionelle løsninger på almindelige ledelsesopgaver, der søger at tage et opgør med vanetænkning og regelrytteri.
***Ledelsesdramaturgi. Iscenesættelse af fællesskaber. Spil, leg, arbejdsglæde.* Af Lykke Jensen, Forlaget Lundegård, 255 sider, 300 kr.**

Mindre hierarki, mere ledelse

Interessen for større frisættelse og selvorganisering er stor i disse år. Mange organisationer vil gerne udvikle sig til i højere grad at være selvledende og finde nye måder at forene en fladere struktur med det klassiske ledelseshierarki. Bogen præsenterer ideer og koncepter fra litteraturen og praktiske erfaringer fra virksomheder, der har gjort sig egne erfaringer.
***Mindre hierarki, mere ledelse. Veje til den selvledende organisation*. Af Tobias Berggren Jensen og Helge Hvid, Djøf Forlag, 192 sider, 395 kr.**

Hver femte mellemleder føler sig stresset i hverdagen, og næsten hver tredje mener, at højt arbejdspres går ud over kvaliteten af deres arbejde. Det er giftige tal, fordi mistrivsel siver nedad.

FRA ARTIKLEN: MØD FEM PRESSEDE MELLEMLEDERE, MANDAG MORGEN, DEN 16.9.2024

Offentlig Ledelse 03/2024
ISSN 1602-3765

Oplag
2.950 eksemplarer

Layout
Kayser Grafisk Design

Tryk
Stibo Complete

Svanemærket
Tryksag
5041 0004

Forsideillustration
Panthermedia

Adresseændring og abonnement
chefgruppen@hk.dk

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk

Næste blad udkommer
Marts 2025

Deadline for indlæg og annoncer er medio januar 2025 på
tina@juul-kommunikation.com

Udgivere
Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening

Ansvarshavende redaktør
Nicolai Paulsen

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

Nicolai Paulsen
Dansk Socialrådgiverforening
np@socialraadgiverne.dk

Marlene Skou Jørgensen
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk

Dansk Socialrådgiverforening
HK KOMMUNAL

INDHOLD

3 **Lederen:** Brandtalen på ølkassen er død

4 **TEMA: Reformerne ruller**

5 **Tag flere faggrupper ind i det strategiske ledelsesrum**

6 **Mønsterbryder gør tværfaglig sundhedsledelse til en bredspektret disciplin**

6 **"Mere godt end skidt i anbefalingerne"**

8 **Fremtidens beskæftigelsesindsats:** Det mener HK Kommunal og Dansk Socialrådgiverforening

10 **Nye bøger**

11 **Kort nyt**

12 **TEMA: Sådan leder du diversitet og inklusion**

13 **At lede diversitet handler om at se folk, som de virkelig er**

14 **Vellykket diversitet begynder hos lederen**

16 **Leder du efter psykologisk tryghed?**

18 **Leder, vi vil have svesken på disken**

20 **Derfor får du *Offentlig Ledelse***

Brandtalen på ølkassen er død

Medarbejderne vil have svesken på disken fra os ledere. Troværdig og direkte kommunikation uden et lag sødt glasur til at få budskabet til at glide ned. Men med både boomere, X'er og Z'er som modtagere af budskaberne skal kommunikationen differentieres for at være meningsfuld for alle.

AF ANDERS FLØJBORG, FORMAND FOR LEDERSEKTIONEN I DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING OG DIREKTØR I FJORDHUSENE RINGKØBING
FOTO: TORBEN NIELSEN

Jeg har altid ment, at uden ærlighed og troværdighed får ingen leder følgeskab. Det er så bekræftet af konsulenthuset Ballisager, som hvert år tager temperaturen på medarbejdernes opfattelse af bl.a. os ledere: De vil have troværdig kommunikation. Svesken på disken, som du kan læse mere om i dette nummer af magasinet.

Viden skal oversættes

Okay, så vi skal tale lige ud af posen. Også når budskabet ikke er positivt. Det giver mening, men rummer også udfordringer, som jeg ser det. For det første: Det er ikke al viden, vi som ledere, chefer og direktører blot kan formidle 1:1. Som Søren Obed Madsen konstaterede for mange år siden, så skal strategier og beslutninger oversættes hele vejen igennem ledelseskæden, så de enkelte niveauer kan koble budskaberne til deres kontekst og opgaver.

For det andet rummer de fleste velfærdsarbejdspladser medarbejdere med både forskellige faglige baggrunde og ikke mindst alder. Jeg hører selv til boomerne, og jeg leder også både generation X og Z. Herfra ved jeg af bitter erfaring, at hvis jeg formidler mine budskaber på samme måde til alle tre grupper, fejler jeg i min kommunikation.

> **Jeg hører selv til boomerne, og jeg leder også både generation X og Z. Herfra ved jeg af bitter erfaring, at hvis jeg formidler mine budskaber på samme måde til alle tre grupper, fejler jeg i min kommunikation.**

Boomere, X'er og Z'er

Det, som giver mening for os boomere, gør det ikke nødvendigvis for X'erne og Z'erne. Fordi vores 'dannelse' i arbejdslivet er forskellig, og de værdier, vi er vokset op med, også er det.

Sagt med andre ord: Lederens brandtale på ølkassen er død. Som ledere er vi nødt til at differentiere vores kommunikation. For fælles for alle medarbejdere er, at når tingene giver mening for dem, er det også lettere at 'sluge' budskabet, selv om det måske ikke er gode nyheder.

Dertil kommer, at det kan være et utaknemmeligt lod som offentlig leder i dag at skulle bygge kommunikationsmæssig bro mellem det, politikerne stiller borgerne i udsigt af velfærdsydelser og -kvalitet, og så den hverdag, vi opererer i ude i den berømte virkelighed. Det skaber utryghed, fordi spændet mellem de to virkelighedsopfattelser er stort. Og det er i sig selv et vanskeligt budskab at kommunikere, fordi vi som offentligt ansatte skal være loyale udførere af folkestyrets beslutninger. Det kan være et ledelsesmæssigt dilemma, som er til at tage og føle på. Og som ikke kan eller skal formidles uden rettidig omhu.

Glem glasuren

Det ændrer selvfølgelig ikke ved, at når jeg står på et personalemøde og skal udlægge en tekst, som ikke er *all good news*, skal jeg ikke belægge den med sukkersød glasur. Jeg skal på troværdig og ærlig vis formidle rammerne og vilkårene for vores arbejde. Kalde en spade for en spade. Og blot for at tydeliggøre, hvad jeg taler om, kunne oversættelsen til de forskellige grupper af medarbejdere lyde:

"Boomere – vi tager spaden og begynder at grave nu". "Ja, chef, *vi* er med".

"X'er – du tager spaden og begynder selv at grave nu". "Ja, chef, *jeg* er med".

"Z'er – I tager spaden …" . "Okay, men *jeg* ved ikke, om *jeg* synes, at den plan giver mening for *mig*".

Reformerne ruller

FOTO: AI-GENEREREET MED FIREFLY

To af de helt store velfærdsområder skal reformeres for at kunne møde og håndtere fremtidens udfordringer i demografi, struktur og resultater, mener regeringen. To ekspertudvalg – et på beskæftigelsesområdet og en strukturkommission på sundhedsområdet – har tænkt, analyseret og anbefalet. Deres anbefalinger skal nu igennem en politisk bearbejdning, forhandling og beslutning hen over efteråret. Hvad den proces ender med, ved vi ikke endnu. (Redaktionen er afsluttet i september 2024, red.).

Men vi ved godt, at gennemgribende forandringer på to så store områder vil få betydning for ledere, medarbejdere og borgere næsten uanset, hvilken form forandringerne antager i sidste ende. Det har fået os til at spørge ledere i den borgernære velfærd og deres fagforeningspolitiske bagland: Hvad mener I om anbefalingerne fra henholdsvis ekspertgruppen for fremtidens beskæftigelsesindsats og Sundhedsstrukturkommissionen? Hvor oplever I, at der er plads til forbedringer i strukturer, processer og resultater? Og hvordan håber I, at fremtiden på de to områder former sig?

TEMAARTIKLERNE ER SKREVET AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN // TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM

TEMA

Tag flere faggrupper ind i det strategiske ledelsesrum

Fremtidens sundhedsvæsen: Faglig ledelse i et tværfagligt ledelsesmæssigt samarbejde er vejen at gå, hvis vi vil bygge bro mellem sektorerne og skabe bedre forløb og løsninger for patienter i sundhedsvæsnet, er erfaringen fra ledere i regionerne. Der er dog stadig plads til forbedring på det strategiske ledelsesniveau, hvor mindre faggrupper ofte bliver glemt.

I juni måned landede en moppedreng af en længe ventet rapport fra Sundhedsstrukturkommissionen, nedsat af regeringen til at komme med forslag til, hvordan det danske sundhedsvæsen kan organiseres i fremtiden, så vi bedst muligt kan løse de velkendte udfordringer:

Flere ældre, som får alders- og livsstilsbetingede sygdomme. Flere borgere, som lever med en eller flere kroniske sygdomme, fordi vi bliver ældre. Markant flere børn og unge, der bliver diagnosticeret med psykiske lidelser. Koblet med en udtalt mangel på sundhedsfaglige medarbejdere.

Meget kort fortalt lagde kommissionen – med afsæt i en omfattende analyse af fordele og ulemper ved det eksisterende system – tre modeller frem for en ny sundhedsstruktur: At regionerne nedlægges og erstattes af en række sundheds- og omsorgsregioner. At regionerne nedlægges, og staten overtager hele sundhedsopgaven. Og at regionerne bevares, men sundhedsopgaverne fordeles anderledes mellem regioner og kommuner.

– Ingen af de tre modeller, Sundhedsstrukturkommissionen foreslår, synes jeg, er super duper. Jeg håber, at de holder fast i det, vi allerede har, og bygger videre herfra, så vi kan udvikle det tværgående arbejde i sundhedsvæsnet uden at skulle flytte mursten. I psykiatrien, hvor jeg arbejder, har vi brugt mange år på at specialisere os, så det vil give meget bedre mening at udvide rammerne for, at vi kan arbejde endnu bedre på tværs – helt ud i kommunalt regi.

Sådan siger Tine Blach, ledende socialrådgiver og tværgående leder i Psykiatrien Region Nordjylland med arbejdsplads i Aalborg. Hun fortæller, at man her bl.a. i et samarbejde med Aalborg og Hjørring Kommuner har haft succes med at hjælpe borgere med en psykisk diagnose i arbejde. IPS-tilbuddet (Individuelt Planlagt Job med Støtte). Det gælder også i "Patientens Team" – et tæt samarbejde mellem de fagprofessionelle og borgeren, som skal sikre en fælles koordinering af indsatsen for at skabe flow i patientens forløb, så patienten ikke selv skal være bindeled eller sendebud mellem medarbejdere og sektorer.

– I de to indsatser er der tale om patientforløb, der kalder på et særligt tæt samarbejde mellem sektorer, faglige medarbejdere og patienterne selv, og det, har vi vist, godt kan lade sig gøre, siger Tine Blach.

Brug for brobyggere

Hun er en stor fortaler for det tværgående og tværfaglige samarbejde – også på ledelsesniveau. Hun sidder selv med i en ledelsesgruppe sammen med bl.a. chefsygeplejersker og ledere fra forskellige kommunale områder og i en lang række andre samarbejdsfora, klynger og andre koordinerende netværk samt i drifts- og udviklingsfora med ledere fra andre fagområder. Og det bringer, mener Tine Blach, vigtige perspektiver til samarbejdsbordet.

– Det har stor betydning i sundhedsverdenen at kunne tænke i tværsektorielle sammenhænge og løsninger for at skabe de bedst mulige forløb for patienterne i både region og kommune. Og fordi jeg repræsenterer en faglighed, som har viden om og forståelse for den kommunale verden, kan jeg bibringe andre perspektiver, metoder og tilgange til gavn for patienterne. For, forsætter hun:

– Region og kommune er to forskellige verdener, så der er brug for nogle, som kan bygge bro og skabe forståelse og sammenhæng mellem de to i stedet for at slås om, hvem der skal have opgaven og lade kassetænkning spænde ben for indsatsen.

Tine Blach oplever, at hun, som er en af de få tværgående ledere i sin ledelsesgruppe, bliver lyttet til.

– Men det er ingen hemmelighed, at i sundhedsverdenen er der en tendens til, at man fra de øverste niveauer, politisk eller i medierne glemmer de små faggrupper som fx min. Man har behandlingsbrillerne på, og når vi ser på de strategiske niveauer, er det stadig læger og sygeplejersker, som dominerer. Vi bliver lyttet til, men de har mere at sige. Og her mener jeg, at der er noget at vinde ved fx at tænke, at vi som socialrådgivere kan noget med udsatte patienter, som sygeplejerskerne måske ikke kan. Men man tænker stadig i, om folk er klinikere eller ikke-klinikere.

Tine Blach, ledende socialrådgiver og tværgående leder i Psykiatrien Region Nordjylland

Tværgående succes

Når tværgående og tværsektoriel faglig ledelse og samarbejde lykkes, kan det lade sig gøre at skabe indsatser som "Patientens Team" og snart også "Familiens Team" for henholdsvis voksne og børn og unge i psykiatrien, som man har gjort det i Nordjylland, fortæller Tine Blach.

– Det har vi udviklet på tværs af sektorer, specialer og faggrupper – med tværgående ledelse. Og egentlig savner jeg bare, at man på strategisk niveau vil tage den tankegang til sig – at vi kan skabe noget meget bedre sammen, hvis vi tænker flere fagligheder ind fra begyndelsen, hvis vi vil tænke ud af boksen og finde løsninger på de udfordringer, vi står med. Og netop fordi der altid vil være strukturer – siloer og kasser – er det nødvendigt at have fokus på det tværgående samarbejde, også ledelsesmæssigt.

Mønsterbryder gør tværfaglig sundhedsledelse til en bredspektret disciplin

Fremtidens sundhedsvæsen: Med en baggrund som lægesekretær er Gitte Hundtofte et særsyn i sin stilling som sekretariatschef/funktionsleder i psykiatrien i Odense, hvor hun leder flere forskellige faggrupper. Og hun er overbevist om, at tværfaglighed i ledelse bidrager til større sammenhæng i patienternes forløb.

Hun ville nok ikke selv formulere det sådan, men Gitte Hundtofte er mønsterbryder i sundhedsvæsnet. Med en baggrund som lægesekretær er hun i dag funktionsleder for tre lokalpsykiatriske teams på Psykiatrisk Afdeling Odense – Universitetsfunktion samt sekretariatschef for hele det administrative område med 45 lægesekretærer og en teamleder. De tre lokalpsykiatriske teams tæller omkring 30 ansatte i alt og omfatter sygeplejersker, ergoterapeuter, socialrådgivere, fysioterapeuter, diætister og en enkelt pædagog.

Og det er et særsyn i det regionale system, at en ikke-kliniker leder klinikere. Dog stadig med en overlæge som fagligt ansvarlig og leder af lægerne. Gittes nærmeste lederkolleger er to oversygeplejersker, som begge også er funktionsledere.

– For mig er det spændende at lede så mange forskellige faggrupper. Men jeg indrømmer, at det ikke var uden ondt i maven, da jeg startede – for hvordan ville de tage imod mig og det ikke at have en faglig leder, som de plejede. Men det er heldigvis gået fint, og jeg har et rigtig godt samarbejde med både overlægen på afdelingen og de to andre funktionsledere.

Gitte Hundtofte er ganske bevidst om, at hun ikke har en klinisk eller anden sundhedsfaglig baggrund. Derimod er hun leder med stort L.

– Netop fordi jeg ikke er sundhedsfaglig, men har en administrativ baggrund, kan jeg fokusere på at være leder. Jeg kan sagtens tale med om udredningsforløb og behandlingsret, digitalisering, videosamtaler, ventetider og meget mere – det gør ingen forskel, om man er oversygeplejerske eller noget andet, mener jeg, siger hun.

Kan skabe bedre sammenhæng

Hvorfor det er interessant, at en tidligere lægesekretær leder sundhedsfaglige medarbejdere, vender vi tilbage til. Først runder vi Sundhedsstrukturkommissionens anbefalinger.

– De rummer mange spændende tanker, men når jeg ser efter det ledelsesmæssige, er der ikke meget, som vedrører mit niveau eller andre ledelsesniveauer under direktionen. Det er ærgerligt.

Hvad angår sektorgrænserne, mener Gitte Hundtofte, at samarbejdet mellem region og kommune rummer plads til forbedring.

– Sammenhængen i patientforløbene kan jeg godt se, at vi kan gøre bedre. Det udbygges dog hele tiden. Fx kunne man sagtens lægge mange flere administrative opgaver ud til lægesekretærer og koordinatorer, som kender de administrative systemer godt, og i stedet lade

"Mere godt end skidt i anbefalingerne"

Der er generel opbakning til ekspertgruppens anbefalinger for **fremtidens beskæftigelsesindsats** fra ledere og bagland i både HK Kommunal og Dansk Socialrådgiverforening. Men samtidig en bekymring for, at årtiers gode erfaringer og resultater skylles ud med badevandet.

Knopskydning på knopskydning og et regelsæt, indsatsmuligheder, målgrupper og ydelseskategorier, der er vokset som et vildt tjørnekrat. Sådan har beskæftigelsesområdets lovgivning udviklet sig, og det er der et gevaldigt behov for at få tyndet ud i. Derfor hilser Troels van Dijk, afdelingsleder i Jobcenter Slagelse og medlem af Chefbestyrelsen i HK Kommunal, anbefalingerne fra ekspertgruppen for fremtidens beskæftigelsesindsats velkomne.

– Samlet set er der mere godt end skidt i dem. Området har været igennem en vanvittig udvikling siden 1990'erne, hvor det hele har udviklet sig til at blive mere end komplekst. Derfor er det en god idé at luge ud og tænke nyt, siger han.

Netop fordi jeg ikke er sundhedsfaglig, men har en administrativ baggrund, kan jeg fokusere på at være leder.

GITTE HUNDTOFTE, SEKRETARIATSCHEF/ FUNKTIONSLEDER, REGION SYDDANMARK

sygeplejerskerne og andre sundhedsfaglige tage sig af det mere patientnære. Men der er en tendens til at tænke de administrative stillinger til dem og akademikere.

Både når det handler om ledelse af det tværfaglige personale og tværfaglighed i ledelse, er der et stykke vej at gå endnu, mener Gitte Hundtofte.

– Jeg kan ikke se, at ens faglige baggrund betyder så meget, når man leder på vores niveau og så bredt i faggrupper. Her har lægesekretærer så meget erfaring i hospitalsregi, at de også kan varetage flere af disse stillinger, hvis de vel at mærke tager lederuddannelser. Men systemet er stadig sådan, at jeg aldrig kan søge en stilling som afdelingsleder. Det skal være en læge eller en sygeplejerske, og det, synes jeg, er både ærgerligt og mærkeligt. For i den samlede ledelsesgruppe betyder min baggrund, at jeg måske kan byde ind med et anderledes perspektiv på tingene end klinikerne. Og det, at vi kan spille ind med forskellige fagligheder og perspektiver, betyder noget for det samlede resultat. Vi løfter jo alle ledelsesopgaven på forskellig vis.

Baner vejen for de næste

Og det, er Gitte Hundtofte helt sikker på, kommer patienterne til gavn i sidste ende.

– Netop fordi jeg ser i helheder og har det administrative perspektiv med, ved jeg, hvad der kan lade sig gøre, og kan bidrage til at skabe større sammenhængskraft i patientforløbet. Derfor ærgrer det mig, at jeg af og til føler, at jeg på grund af min baggrund skal kæmpe mere, være bedre og bevise, at jeg godt kan bestride min stilling. Men jeg er meget bevidst om, at jeg er med til at bane vejen for dem, som kommer efter mig.

Trænger til nyt 'brand'

Anbefalingerne lyder bl.a. på at nedlægge jobcentrene og frisætte den kommunale beskæftigelsesindsats – vel at mærke med en vis andel af opgaverne til private aktører og a-kasser, men som udgangspunkt at bevare opgaven i kommunalt regi. Også her bakker Troels van Dijk op.

– Jeg synes, det er forfriskende, at man bevarer og beskytter beskæftigelsesindsatsen, men vælger at strukturere den anderledes. Jeg mener, at jobcentrenes brand er slidt. Vi trænger til et nyt. Og som jeg har sagt til mine medarbejdere, siden politikerne bebudede, at jobcentrene skulle nedlægges: "Vi har verdens bedste beskæftigelsesindsats. Så der er nok stadig brug for os, selv om de lukker jobcentrene", og jeg håber, at frisættelsen vil betyde, at indsatsen kan deles op og knyttes til de dele af kommunen, som i forvejen er i kontakt med de ledige borgere, fx social- og sundhedsforvaltningerne.

– Jeg sidder med sygedagpenge, og her er det måske en god idé at slå det sammen med sundhedscentret. Eller koble kontanthjælpsmodtagerne tættere sammen med socialforvaltningen … Hvis vi får lov selv at organisere indsatsen ud fra, hvad vi mener har bedst effekt for den enkelte ledige – og uden alle mulige proceskrav knyttet til – så er jeg med!

Det store forbehold, understreger Troels van Dijk, er selvfølgelig, hvad politikerne ender med at foreslå.

– Hvis de fastholder et behov for central styring og ikke vil lade vores ekspertise og erfaring definere, hvad vi mener er bedst for den enkelte ledige, er vi lige vidt.

Flueben kvæler faglighed

I Thisted Kommunes jobcenter er teamleder Cita Thinggaard Nielsen, som også er medlem af Ledersektionens bestyrelse i Dansk Socialrådgiverforening, i det store og hele enig med sin kollega i Slagelse. Ja tak til forenkling af målgrupper, krav og lovgivning. Men hun er samtidig skeptisk over for, om det reelt bliver fagligheden, som får lov at styre beskæftigelsesindsatsen.

– Vi har tidligere set, at styring med proceskrav og flueben kvæler fagligheden, så jeg er spændt på at se, hvor vi ender. Frisættelsen, tvivler jeg på, vil gøre

Jeg synes, det er forfriskende, at man bevarer og beskytter beskæftigelsesindsatsen, men vælger at strukturere den anderledes.

TROELS VAN DIJK, AFDELINGSLEDER, JOBCENTER SLAGELSE OG MEDLEM AF CHEFBESTYRELSEN I HK KOMMUNAL

Som leder har jeg italesat det, som er kommet, og har forsøgt at anskueliggøre, at nogle tænker anderledes end os. Jeg kan ikke tage magtesløsheden fra dem i, at de ikke kan forsvare sig selv, men jeg kan anerkende og rumme den – fordi jeg også selv oplever den.

CITA THINGGAARD NIELSEN, TEAMLEDER, THISTED KOMMUNES JOBCENTER OG MEDLEM AF LEDERSEKTIONENS BESTYRELSE I DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

den store forskel – jeg tror, vi kommer til at lave meget af det samme som nu på det faglige plan, for hvis du er ledig, skal du jo have et sted at gå hen og få hjælp. Så der vil være brug for os – i en eller anden form. Dog kan jeg godt blive bekymret for, at der ikke er ensartethed kommunerne imellem, hvis vi selv får lov at definere indsatsen. Men jeg synes også, det er positivt, hvis vi får lov at rykke tættere sammen i forvaltningerne og anlægge et større helhedssyn i indsatsen.

Cita Thinggaard Nielsen er enig med Troels van Dijk i, at jobcentrenes ansigt skal fornys.

– Der har været nogle negative historier, som gør, at vi skal ændre vores image. Derfor er vi nødt til at få et nyt brand. Så det, håber jeg, vil gøre en forskel i sig selv. Men ellers er jeg optaget af, at uddannelse er skrevet frem i anbefalingerne – det er positivt. Det, jeg mangler, er en forståelse for, at vi som jobcenter kan presses af faktorer udefra, fx når vi får en lægeerklæring med en vurdering af, at der ikke er et beskæftigelsesrettet perspektiv hos borgeren. Det sætter os skatmat – uden at vi kan give vores faglige vurdering af sagen. Det helhedssyn mangler stadig.

Fremtidens beskæftigelsesindsats:

Det mener HK Kommunal og Dansk Socialrådgiverforening

Anbefalingerne fra ekspertgruppen for fremtidens beskæftigelsesindsats møder både ros og kritik hos de to organisationer, som udgiver *Offentlig Ledelse*.

Kasper Ejlersen, næstformand i HK Kommunal:

– Det er et mærkeligt sted at starte med at reformere et område – at skulle spare tre mia. kroner – svarende til 3.500 årsværk. Det er immervæk noget, vi i HK Kommunal kommer til at mærke, og som vi ser med stor bekymring på, hvis det står til troende. Når det er sagt, vil jeg gerne kvittere for det store arbejde, ekspertgruppen har lavet.

– Frisættelse er et utroligt spændende begreb, men hvordan sætter vi kommunerne – og borgerne – fri og skaber mest mulig kvalitet – samtidig med at vi potentielt rundbarberer et helt system? Det kommer vi til at gøre alt, hvad vi kan, for at påvirke, så vi hjælper alle de ledere og medarbejdere, som hver dag gør en jættegod indsats. Og jeg kan være bekymret for, at de kommer til at arbejde tre gange så meget, hvis besparelserne gennemføres.

– Meget af det, som foregår på området i dag, fungerer jo godt. Virksomhederne er overordnet set tilfredse, borgere også – det er vigtige elementer at tage med. Så man kan også spørge, hvorfor det er nødvendigt at transformere et helt system og starte forfra? Vi må ikke skylle mange års godt arbejde ud med badevandet.

– Jo, der er også ting, som skal lukkes ned og laves om, fx antallet af målgrupper og ydelser. Det har ikke fungeret

Usikkerhed påvirker jobglæde

Som leder har Cita Thinggaard Nielsen også måttet håndtere medarbejdernes usikkerhed om fremtiden og de frustrationer, som følger i kølvandet på den massive kritik af jobcentrenes arbejde.

– Usikkerheden har bl.a. betydet, at vi har haft svært ved at rekruttere nye medarbejdere. Men det, der har slået hårdest, er omtalen af, at vi yder uværdig sagsbehandling. Det kan jeg slet ikke genkende. Mine sagsbehandlere gør et fantastisk arbejde hver dag. Den retorik er dybt uordentlig, og det har vi haft mange samtaler om. Som leder har jeg italesat det, som er kommet, og har forsøgt at anskueliggøre, at nogle tænker anderledes end os. Jeg kan ikke tage magtesløsheden fra dem i, at de ikke kan forsvare sig selv, men jeg kan anerkende og rumme den – fordi jeg også selv oplever den.

De 6 hovedanbefalinger fra ekspertgruppen for fremtidens beskæftigelsesindsats:

1. Få målgrupper og særregler
2. Individuelt tilrettelagt indsats for borgerne
3. Værdigt sanktionssystem i balance
4. Nedlæggelse af jobcentrene og fri organisering
5. Mere plads til a-kasser og private leverandører
6. Fra proceskrav til resultatstyring.

Læs alle anbefalingerne her:
fremtidensbeskæftigelsesindsats.dk

godt. Og jo, den enkelte kommune og det enkelte jobcenter har en unik viden om, hvad lige præcis deres borgere har brug for. Men det er samtidig vigtigt at sikre, at uligheden ikke vokser med nye strukturer og regler. Du skal stadig være sikret samme hjælp i den ene kommune som i den anden. Den dialog skal vi have.

Signe Færch, forkvinde for Dansk Socialrådgiverforening, er helt på linje med Kasper Ejlersen fra HK Kommunal. Regeringens ønske om store besparelser og 3.500 færre årsværk risikerer at torpedere potentialet i frisættelsen, advarer hun.

– Ekspertgruppen udstikker den rette kurs med anbefalinger om højere faglighed og større tillid til socialrådgiverne og borgerne. Men besparelserne betyder 3.500 færre årsværk. Derfor er der en kæmpe risiko for, at den enkelte socialrådgiver får ansvaret for endnu flere borgere og dermed endnu ringere mulighed for at hjælpe dem godt i arbejde, siger hun i en udtalelse på **socialraadgiverne.dk**.

Bekymringerne til trods roser hun flere af ekspertgruppens anbefalinger, bl.a. en reduktion i antal målgrupper og større handlefrihed til den enkelte socialrådgiver:

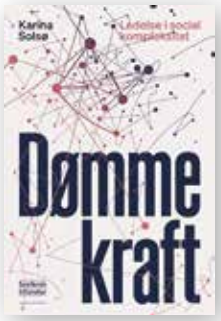
– Det er tiltrængt, men det kræver også, at vi får nogle forsvarlige rammer, siger hun og fremhæver forslaget om en ny fremdriftsgaranti, som skal forhindre stilstand i borgernes sager.

– Kommunerne skal ikke have lov til at overlade borgerne til sig selv uden støtte, indsatser og fremdrift. Hvis forslaget om en fremdriftsgaranti udformes rigtigt og kombineres med et krav om lavere sagstal for medarbejderne, så kan det blive en god hegnspæl og en fornuftig grænse for frisættelsen.

NYE BØGER

Unge psykiatribrugeres drømme

Hvad drømmer man om, når man har en psykiatrisk diagnose? Bogen giver et indblik i livet for ti unge på socialpsykiatriske bosteder, der navigerer i hverdagens udfordringer med både mod og sårbarhed. Gennem deres stemmer udforskes dilemmaer og sprækker i mødet med det velfærdssystem, der konstant observerer dem. Hvert kapitel indledes med et spoken word-digt, som spejler de unges oplevelser og åbner for nye perspektiver på psykiske lidelser og drømme.
Stemmer fra socialpsykiatrien. Ressourcer – rettigheder – recovery. **Af Anne Mia Steno og Sara Hauge, Samfundslitteratur, 152 sider, 180 kr.**



Brug din dømmekraft

Hvordan kan vi navigere i en tid præget af acceleration og kompleksitet? Under pres fristes vi ofte til hurtige, forsimplede svar og løsninger, men det kan både skabe fragmentering og tab af mening. Bogen fremhæver vigtigheden af at tolerere tvivl og usikkerhed og trække på filosofiske, psykologiske og sociologiske perspektiver for at træffe velovervejede beslutninger. Den viser, hvordan vi kan udvikle dømmekraft ved at skabe rum for refleksion og fælles indsigt i komplekse situationer.
Dømmekraft. Ledelse i social kompleksitet. **Af Karina Solsø, Samfundslitteratur, 222 sider, 340 kr.**

Et opgør med rutiners dårlige ry

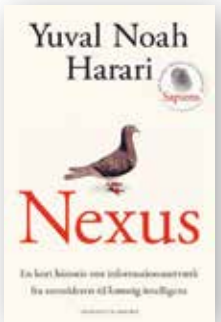
Rutiner kan opfattes som kedelige, tankeløse gentagelser eller hæmmende for forandring. Men forfatterne er lodret uenige. Rutiner bidrager til foranderlighed og fornyelse i organisationer. De er en forudsætning for forandring og læring, og de skaber den nødvendige stabilitet for organisationers drift og overlevelse. Bogen er derfor et opgør med rutiners dårlige ry.
Dynamiske rutiner. Hvordan forandringer får fodfæste i organisationer. **Af Karina Kiær og Thomas R.S. Albrechtsen, Dansk Psykologisk Forlag, 184 sider, 279 kr.**

Ledelsesevaluering betaler sig

Rammer og vilkår for ledelse skifter konstant – og det samme gør kravene til god ledelse i hverdagen, til lederen selv og derfor også til ledelsesevalueringen. En ledelsesevaluering med et strategisk blik for udvikling kan skabe resultater på alle bundlinjer og forhindre, at ledere afspores i deres karriere. Bogen er en grundbog om ledelsesevaluering og giver konkret hjælp til, hvordan organisationen kan gennemføre en succesfuld evalueringsproces med fokus på strategi og udvikling.
Ledelsesevaluering. En grundbog og praktisk guide. **Af Stephanie Semay Bäckström, Dansk Psykologisk Forlag, 320 sider, 399 kr.**

Det meningsfulde arbejdsliv

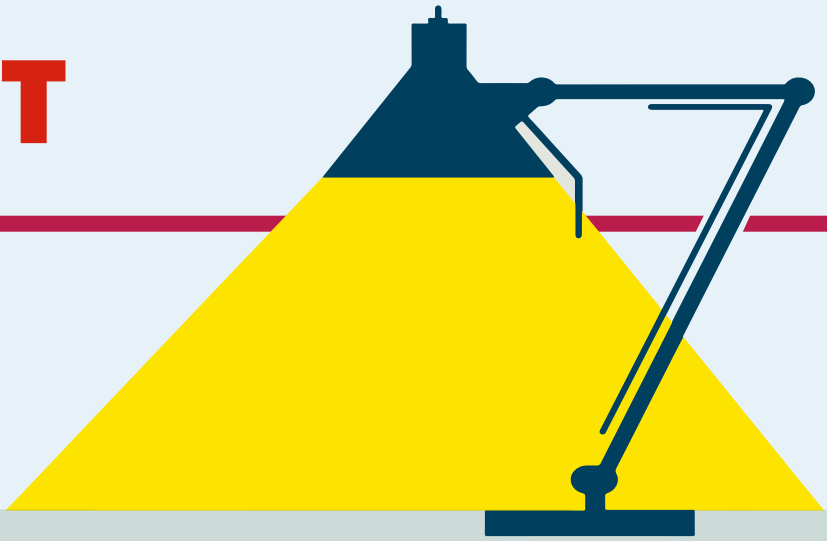
Hvordan får vi et meningsfuldt arbejdsliv? Det spørgsmål rejser bogen ved i en række 'fortidsværksteder' at give ordet til 128 danskere fra forskellige faggrupper, som alle er gået på pension i 2010'erne. Deres historier med både succeser som fiaskoer giver et billede af, hvad der skal til, for at vi finder vores arbejde meningsfyldt. Bogen er et bidrag til den politiske debat om tidlig tilbagetrækning og om, hvad der gør et godt arbejdsliv.
Arbejdet forstået baglæns. Erfaringer fra 40 års arbejdsliv. **Af Lisbet Theilgaard, Niels Møller og Mads Christoffersen, Frydenlund, 293 sider, 270 kr.**



AI vil forandre verden

Vi befinder os midt i en informationsrevolution, hvor kunstig intelligens er i gang med at forandre vores verden på måder, vi ikke har oplevet før. Den er det første redskab, der er i stand til at træffe beslutninger og få ideer af sig selv, og den vil skabe en helt ny form for informationsnetværk, hvor vi overfører magt fra mennesker til algoritmer, ofrer vores privathed og underminerer demokratiet. Derfor råber forfatteren vagt i gevær, inden det er for sent.
Nexus. En kort historie om informationsnetværk fra stenalderen til kunstig intelligens. **Af Yuval Noah Harari, Lindhardt og Ringhof, 504 sider, 359 kr.**

KORT**NYT**



Hvad gør arbejdspladsen attraktiv?

Det har Komponent – kommunernes udviklingscenter – undersøgt. Den attraktive kommunale arbejdsplads tilbyder meningsfulde og spændende opgaver, mulighed for udvikling, god ledelse, gode kolleger og god onboarding. Det spiller også en rolle, at arbejdspladsen ikke er negativt omtalt i offentligheden, mens løn ikke er en afgørende faktor for at tiltrække eller forlade arbejdspladsen. Det viser en stor undersøgelse, Komponent og Kong Frederiks Center For Offentlig Ledelse har gennemført i samarbejde.

Undersøgelsen bygger på 5.234 besvarelser fra medarbejdere fra alle landets kommuner. Det gør undersøgelsen til det største danske vidensgrundlag på området. Og den rummer flere interessante pointer:

63 % kunne forestille sig at vende tilbage til deres nuværende arbejdsplads efter at have været et andet sted.

24 % forestiller sig, at de i fremtiden ville foretrække at have flere små jobs frem for ét stort.

46 % forestiller sig ikke at være i jobbet om fem år.

18 % forestiller sig ikke at være i jobbet om et år.

Når vi oplever dårlig omtale af vores arbejde, hænger det negativt sammen med vores motivation, og om vi ser os i jobbet om både et og fem år. Tilfredshed med onboarding øger sandsynligheden for, at vi ser os i jobbet om både et og fem år.

Download rapporten her: **bit.ly/3XmNAoI**

Mangel på medarbejdere:

Hvordan leder du i den situation?

Hvordan leder velfærdslederne, når dagen i dag og også i morgen er præget af mangel på hænder?
Det søger to nye magasiner fra Væksthus for Ledelse i samarbejde med Tænketanken Mandag Morgen at give svar på:

Frontlinjeledernes perspektiv

I magasinet *Ledelse i frontlinjen. Når mangel på medarbejdere er et vilkår* får fronlinjelederne ordet og fortæller om deres erfaringer og bud på greb til at lykkes trods det vanskelige udgangspunkt med ikke at have medarbejdere nok til de daglige velfærdsopgaver – fra pædagoger over sygeplejersker, lærere osv. Magasinet byder også på analyser af udfordringsbilledet og er tænkt som inspiration til ledelse i en mangelsituation.

Download magasinet her: **www.lederweb.dk/ledelseifront**

Toplederperspektivet

I magasinet *Mangel på medarbejdere. Toplederperspektiver på den attraktive arbejdsplads* deler seks topledere deres erfaringer med forskellige indsatser, de har gjort sig, og to forskere giver deres bud på, hvad topledelserne kan gøre. Hovedspørgsmålene er

- Hvad kan gøres for at rekruttere nye medarbejdere?
- Hvordan øges motivation og tilknytning blandt de nuværende ansatte?
- Hvordan kan innovation og teknologi mindske behovet for arbejdskraft?

Her er formålet at levere viden og inspiration til den strategiske samtale i kommuners og regioners direktionslokaler.

Download magasinet her: **www.lederweb.dk/www-lederweb-dk-mangelpaamedarb**

At **lede diversitet** handler om at se folk, som de virkelig er

Ledere skal ansætte medarbejdere, der ikke ligner dem selv, fordi det giver bedre beslutninger og en mere kreativ tilgang til at løse problemer. I sidste ende gavner det borgerne, når de bliver betjent af en offentlig sektor, som afspejler samfundets mangfoldighed.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK // ANNETTE@AGGERBECK-KOMMUNIKATION.DK | FOTO: PANTHERMEDIA

Diversitet kan føre til større kreativitet, bedre beslutninger og dermed bedre løsninger på problemer. Hvorfor? Fordi en divers medarbejderskare bidrager med forskellige perspektiver, erfaringer og ekspertise og tilgår derfor problemer og udfordringer fra forskellige vinkler.

– De forskellige vinkler styrker idéudvikling og overvejelse af alternative løsninger, hvilket igen fører til øget kreativitet, bedre problemløsning og forbedret beslutningstagning. Men vi har en tendens til at betragte forskelle med mistro, og derfor skal vi bevæge os til at se forskelle som noget positivt, der tilføjer stor værdi, siger Poornima Luthra, lektor på CBS og ekspert i talent management og diversitet samt forfatter af en række bøger om emnet.

– Det handler om at betragte mennesker, der er forskellige fra os selv, som ligeværdige. Det betyder ikke nødvendigvis, at de skal behandles ens, men de skal have fair muligheder. Undersøgelser viser, at når medarbejdere med forskellige baggrunde og perspektiver arbejder sammen, opstår rigere diskussioner og mere innovative løsninger, siger hun og understreger, at det offentlige bliver endnu bedre til at betjene mangfoldigheden af borgere, når organisationen selv er mangfoldig.

Rimelige og retfærdige muligheder

Ifølge Poornima Luthra er diversitet ikke blot et spørgsmål om, hvor mange kvinder, nationaliteter, aldersgrupper, fleksjobbere osv., der er repræsenteret i organisationen.

– Jeg hører ofte fra ledere, at de har samlet så mange forskellige mennesker, men at det ikke ser ud til at fungere, fordi det kan skabe konflikter og dårlig kommunikation. Og når vi dykker ned i detaljerne, viser det sig, at folk ikke føler sig trygge. De føler ikke, at de hører til, at de kan være sig selv, eller at de bliver værdsat, fordi arbejdsmiljøet ikke er inkluderende.

Hvis diversitet skal lykkes, skal ledere skabe et trygt og inkluderende rum, hvor de ikke dømmer folk på baggrund af deres identitet eller baggrund, men ser dem for, hvem de virkelig er, mener Poornima Luthra.

Poornima Luthra er lektor ved Copenhagen Business School og ekspert i talent management og diversitet, lighed og inklusion. Hun er medforfatter til bogen *Leading Through Bias, forfatter til The Art of Active Allyship og Diversifying Diversity*. Anerkendt af Thinkers50 som en af de førende nye managementtænkere i 2023 og har fået Nordic Blaze Inclusion Award.

– Det er nemmere at skabe et inkluderende miljø, når vi ligner hinanden. Undersøgelser viser, at der er en højere grad af inklusion i homogene teams. Men så høster teamet og betjeningen af borgerne ikke fordelene ved forskellige baggrunde, perspektiver og erfaringer. Så ledere skal gøre en bevidst indsats for at skabe et miljø, hvor medarbejderne føler, at deres meninger og ekspertise bliver værdsat, og hvor de føler, at de hører til.

Poornima Luthra bruger begrebet "equity" for at understrege vigtigheden af at have rimelige og retfærdige muligheder på arbejdspladsen, så alle kan trives. Lighed handler ofte om at behandle alle ens, uanset deres forskelligheder. Men "equity" går et skridt videre ved at anerkende, at mennesker har for-

skellige behov, og at lederen derfor må tilpasse sine tiltag, så alle får redskaber og muligheder for at opnå succes.

– Det kan fx betyde, at en arbejdsplads tilbyder specifik støtte til medarbejdere med funktionsnedsættelser eller skaber særlige mentorprogrammer for underrepræsenterede grupper, så de kan udvikle sig på lige fod med andre.

Er vi repræsentative for samfundet?

En udfordring i at skabe arbejdspladser med diversitet og høste fordelene af det er, at det for nogle ledere og medarbejdere kan være svært at arbejde med mennesker, der fx taler med accent, på et andet sprog, er i en anden livsfase, har en psykisk diagnose eller et handicap. Det er Poornima Luthras erfaring, at organisationer derfor har det med at favorisere en bestemt type person ved ansættelser og forfremmelser.

– Derfor er det vigtigt med nytænkning. Vi skal spørge os selv: Hvilken type personer har vi historisk set foretrukket i vores organisationer? Hvordan udvider vi denne gruppe? Er vi repræsentative for samfundet, og skaber vi lige vilkår?

Ifølge Poornima Luthra er vi for optagede af produktivitet, effektivitet, målinger og resultater i samfundet til at turde fokusere på at ansætte og forfremme medarbejdere, der har særlige behov eller på anden måde er forskellige fra os selv.

– Når vi ser fremad, skal vi alle spørge os selv, hvilken slags verden vi ønsker at skabe. Vi tænker ofte på politikere og folk i regeringen som dem, der former fremtiden, men i virkeligheden har hver enkelt af os inden for vores egen indflydelsessfære evnen til at skabe en mere menneskelig og empatisk verden.

Skab en empatisk arbejdsplads

Poornima Luthra mener også, at vi skal udfordre vores opfattelse af produktivitet for at gøre plads til mennesker, der ikke kan arbejde fuld tid.

– Er det nødvendigt at arbejde otte timer om dagen, fem dage om ugen? De

Vellykket diversitet begynder hos lederen

Stigende forskellighed blandt medarbejderne i det offentlige stiller krav om en mere inkluderende og psykologisk tryg arbejdsplads. Chefkonsulent i Aarhus Kommune Vibeke Jensen deler her sine erfaringer med at håndtere denne forskellighed bedst muligt.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK // ANNETTE@AGGERBECK-KOMMUNIKATION.DK

Det er opløftende, at flere mennesker får plads på arbejdsmarkedet i dag, også selv om det for nogle kun er på få timer og under særlige vilkår. Det handler om at finde den rette balance i hverdagen, hvor leder og medarbejdere kan rumme andre og se, hvordan de kan blomstre og bidrage til organisationen, siger Vibeke Jensen om udviklingen i den offentlige sektor i retning af at ansætte flere medarbejdere, der tidligere ville have haft svært ved at finde plads på arbejdsmarkedet. Og Vibeke Jensen taler af erfaring. Hun har 28 år på cv'et som beskæftigelseschef i Aarhus Kommune. I dag er hun chefkonsulent samme sted.

Tryghed og tillid er afgørende

At håndtere den stigende forskellighed blandt medarbejderne kræver en leder og en ledelsesstil, som skaber psykologisk tryghed, mener Vibeke Jensen. Hun har selv i sit virke som topleder erfaret, at tryghed og tillid er afgørende for både ledere og medarbejdere, når det handler om vellykket diversitet.

– Diversitet kan skabe flere udfordringer, fordi der skal tages forskellige hensyn. Men hvis der er tillid og tryghed, bliver du en bedre leder, og medarbejderne bliver bedre ledet, fordi I kan tale om det, der er svært. Og fordi de tør tage chancer og bidrage med nye ideer, hvilket i sidste ende giver bedre resultater.

Det er en fornøjelse at se, hvordan medarbejdere udvikler sig og bidrager til organisationen, selv når de viser sig at være lidt mere forskellige, end man først forventede.

VIBEKE JENSEN, CHEFKONSULENT, AARHUS KOMMUNE

Derfor er det vigtigt med nytænkning. Vi skal spørge os selv: Hvilken type personer har vi historisk set foretrukket i vores organisationer? Hvordan udvider vi denne gruppe? Er vi repræsentative for samfundet, og skaber vi lige vilkår?

POORNIMA LUTHRA, LEKTOR, CBS

tilpasninger, der laves, såsom kortere arbejdstider eller andre ændringer, påvirker ikke kun de mennesker, de er direkte tiltænkt, men ændrer også organisationskulturen til at blive mere menneskelig og empatisk. Vi skal forstå, at vores arbejdspladser består af mennesker med forskellige behov på forskellige tidspunkter i deres liv. Når vi har den fleksibilitet og empati på arbejdspladsen, gavner det fx også dem, der måske har brug for sygefravær, eller som har mistet et familiemedlem og har brug for tid til at sørge.

Selv om fordelene ved diversitet er mange, peger Poornima Luthra også på potentielle udfordringer:

– Forskning viser, at diversitet ikke kun er en fordel, men også kan skabe misforståelser og konflikter. Fx kan medarbejdere med psykiske udfordringer eller behov for skiftende arbejdstider føle sig marginaliserede, hvis der ikke tages hensyn til deres behov.

Hvornår er forskellene mellem medarbejderne for store?

– Når man synes, at forskellen er for stor i forhold til det enkelte menneske, er det tid til at reflektere over, hvorfor man har den opfattelse. Vi er alle formet af samfundet og vores erfaringer, men vi er nødt til at 'aflære' den sociale konditionering, der får det til at virke som om, at en person, der er så forskellig fra mig, ikke kan samarbejdes med.

– Hvis forskellene opleves for store, fordi der er mange forskellige medarbejdere og mange forskellige behov i organisationen, kan det selvfølgelig virke overvældende. Men vi skal starte et sted, og så kan vi udvide diversiteten. Det er en kontinuerlig proces, og det vil tage tid.

Vibeke Jensen har gennem sin karriere oplevet mange forskellige typer medarbejdere og ser forskellighed som en klar styrke.

– Det er en fornøjelse at se, hvordan medarbejdere udvikler sig og bidrager til organisationen, selv når de viser sig at være lidt mere forskellige, end man først forventede. Jeg har fx oplevet, at medarbejdere, der viser sig at have autistiske træk, trives i en regnskabsafdeling. Nøglen er at matche medarbejdernes styrker med de rette opgaver. Det offentlige har den fordel, at der findes mange forskellige funktioner, hvilket gør det lettere at finde den rette plads til den enkelte.

Psykisk sårbarhed som udfordring

I dag spiller personlig robusthed en vigtig rolle, når man skal gøre sig gældende på en arbejdsplads. Og her kan fx psykisk sårbare unge med diagnoser som angst, depression og andre mentale problemer have svært ved at fastholde tilknytningen til arbejdsmarkedet.

– Her er vigtigt, at man har en god dialog med sin nærmeste leder og får tilrettelagt arbejdet, så det passer til ens behov. Men psykiske lidelser er et komplekst område, og derfor er det ekstra vigtigt med åbenhed, som samtidig kan være svær, fordi psykiske lidelser endnu i en vis udstrækning er tabubelagte, siger Vibeke Jensen.

Aarhus Kommune har i flere år haft en målsætning om, at op til 10 % af medarbejderne skal være ansat i forskellige ordninger, fx fleksjob og skånejob. Det ser Vibeke Jensen som udtryk for, at kommunen ønsker at være en rummelig og inkluderende arbejdsplads.

– Det er afgørende, at diversitet og inklusion integreres både i personalepolitikken og i organisationens værdisæt. Når forskellighed anerkendes som en kerneværdi, bliver det lettere at opnå succes. For at skabe en virkelig inkluderende arbejdsplads skal diversitet og rummelighed være centrale elementer i personalepolitikken, understøttet af ledelsen på højeste niveau. Samtidig er det vigtigt at være realistisk om, hvad der kan opnås, og fokusere på at skabe en rummelig arbejdsplads frem for at indføre kvoter.

Vibeke Jensen er chefkonsulent i Aarhus Kommune. Tidligere beskæftigelseschef samme sted fra 1995 til 2023. Hun har en ph.d. i arbejdsmarkedsforskning og har deltaget i bl.a. Arbejdsmarkedskommissionen i 2007, Carsten Koch-udvalget i 2015 og senest i Ekspertgruppen for fremtidens beskæftigelsesindsats i 2024.

Leder du efter psykologisk tryghed?

Hvis du leder efter psykologisk tryghed, kommer du til at lede længe. Psykologisk tryghed skal skabes, så du finder den først, når du selv går foran og skaber de rammer og rum, hvor psykologisk tryghed kan opstå og trives. For psykologisk tryghed er ikke noget, man *leder* efter, men noget man *lever* efter.

AF METTE OBELITZ OG RIKKE HØGSTED

Amy C. Edmondson fra Harvard Business School definerer psykologisk tryghed som "troen på, at man ikke vil blive straffet eller ydmyget for at tale om sine ideer, spørgsmål, bekymringer eller fejltrin".

Men netop fordi der er tale om tro, er der en risiko for, at arbejdet med psykologisk tryghed bliver diffust og svært at tilgå i praksis. På mange arbejdspladser har man sat psykologisk tryghed på arbejdsmiljødagsordenen: "Vi ønsker en psykologisk tryg arbejdsplads". "Vi har nu et projekt, som handler om at øge den psykologiske tryghed" osv. – måske suppleret med plakater med gode råd om at være nysgerrig, åben, sige sin mening og andre velmente tiltag.

Fokus på kerneopgaven og det store "VI"

På mange af de arbejdspladser, vi i Institut for Belastningspsykologi arbejder med, finder vi en utrolig vilje, mod og engagement hos både ledere og medarbejdere i at løse kerneopgaverne, hvad end det drejer sig om at støtte sårbare borgere, sikre den bedste behandling eller noget helt tredje.

Spørger man den enkelte ansatte – leder eller medarbejder – har alle som regel en velbegrundet og smuk årsag til at varetage lige netop det job, de sidder i. Alligevel kan den psykologiske tryghed være lav.

For har man en høj arbejdsbelastning, uklare og modstridende krav, høje følelsesmæssige krav eller andet, der udgør en risiko for mental belastning, og har man ikke en god forebyggelseskultur, kan der opstå en "survival of the fittest"-kultur, styret af basale overlevelsesmekanismer. Det kan skabe uløste konflikter mellem medarbejdere, mistillid til ledelsen, tavshed og frygt for social udstødelse – alt sammen gift for den psykologiske tryghed.

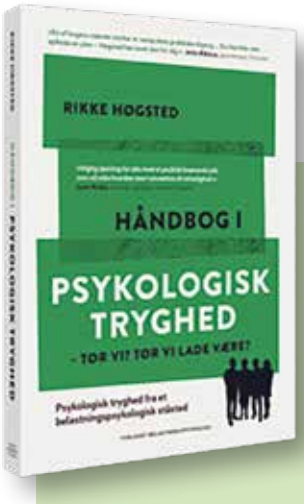
Det er lederens ansvar at samle flokken om det meningsfulde i kerneopgaven, ligesom det er lederens ansvar at være tydelig i at italesætte det store "VI": Vi løser en vigtig og meningsfuld opgave sammen, vi er afhængige af hinanden, og vi med hvert vores input udgør en værdi i forhold til den fælles opgaveløsning.

Det er også lederens ansvar at sikre, at fokus holdes på bolden (kerneopgaven) og i praksis vise, at det er en holdsport. *"Kulturen på en arbejdsplads er lig med den dårligste adfærd, lederen lader passere"*, som der står i *Håndbog i psykologisk tryghed* (se faktaboks).

> **Psykologisk tryghed skabes *mellem mennesker*, når vi tør vise, at vi er mennesker – også selv om vi har forskellige roller og ansvar i organisationen. Hvis lederen tør vise sin tvivl, bede om hjælp og sige det højt, når noget er svært, hårdt eller krævende, sender det et vigtigt signal til alle om, at det er okay.**

3 gode råd til at opbygge psykologisk tryghed

1. Sæt rammen og vær tydelig om forventningerne. Hvad skal vi have ud af fx et møde, hvad er vores råderum – hvad har vi indflydelse på – og hvilken værdi har vores fælles drøftelser og beslutninger for kerneopgaven?
2. Inviter til deltagelse og giv plads til alternative synspunkter, nysgerrighed og tvivl – også din egen!
3. Reager konstruktivt – grib ind over for uønsket adfærd og gør det med nysgerrighed og empati uden at hænge enkeltpersoner ud. Bag uønsket adfærd ligger der som regel en forklaring, man kan være nysgerrig og forstående over for – samtidig med at man klart kommunikerer, hvilke normer og værdier der gælder for, at vi alle har det godt.



Ny bog om psykologisk tryghed af Rikke Høgsted

Håndbog i psykologisk tryghed. Tør vi? Tør vi lade være? Psykologisk tryghed fra et belastningspsykologisk ståsted af Rikke Høgsted er i både form og indhold baseret på *Digitalt Grundkursus i Psykologisk Tryghed*, som er et gør-det-selv-gruppe-kursus til fagfolk med et psykisk krævende job.

Bogens ambition er at gøre arbejdet med psykologisk tryghed helt konkret og give en pallette af små og store direkte omsættelige tiltag, som opbygger tro. Når det lykkes at skabe og styrke troen på, at alles ideer, meninger og fejl rummer potentiale for læring og dermed værdi, er der meget at vinde – både i forhold til arbejdsglæde, sammenhold og kvalitet i opgaveløsningen.

Læs mere på **www.belastningspsykologi.dk**

Har ikke svaret på alt

Som leder vil man uden tvivl gang på gang opleve det pres, der opstår, når man har en kompleks sag, hvor konsekvenserne af den beslutning, man skal tage, er uvisse eller kan have store konsekvenser for andre. Et ansvar, man som leder også har. Bevidstheden om lederrollen kan forlede én til at tænke, at man dermed skal have svaret på alt og være den, der som et fyrtårn står urokkeligt og lyser i alt slags vejr – også når man selv er i tvivl og berørt af svære sager og et højt arbejdspres.

En forestilling om lederen som den alvidende og almægtige er et uhørt højt følelsesmæssigt krav og forventning at agere under, som man kan undre sig over, hvor stammer fra? Erfaringen fra vores arbejde er, at det ofte er følelsesmæssige krav, der ligger hos lederen selv. Årsagerne bag de skyhøje forventninger til lederrollen skyldes ofte en intern usagt norm eller kultur, ledere selv har skabt om, hvad det vil sige at være en 'rigtig' leder.

Det kan også være, at man i kraft af at have fået lederstillingen føler, at man skal gøre sig fortjent til opgaven. Eller at man føler et særligt ansvar for altid at være den trygge base, der i ønsket om at støtte og passe på medarbejderne tilsidesætter sig selv og sin egen usikkerhed.

Ledere er også bare mennesker

Udfordringen er, at den alvidende og almægtige leder ikke nødvendigvis skaber psykologisk tryghed. Psykologisk tryghed skabes *mellem mennesker*, når vi tør vise, at vi er mennesker – også selv om vi har forskellige roller og ansvar i organisationen. Hvis lederen tør vise sin tvivl, bede om hjælp og sige det højt, når noget er svært, hårdt eller krævende, sender det et vigtigt signal til alle om, at det er okay.

Når ledere tør vise, at noget er svært, skaber det rum for, at det er en acceptabel følelse. Og dermed skabes der plads til, at vi sammen kan hjælpe hinanden med at finde en løsning. Vi kan nemlig sagtens være dygtige ledere, fagpersoner og professionelle, samtidig med at vi kan være i tvivl, begå fejl og have følelser i spil.

Psykologisk tryghed er kulturarbejde. Og den primære kulturbærer er lederen, som derfor kan få gavn af at begynde arbejdet med psykologisk tryghed med at spørge sig selv: Hvilken adfærd, sætninger, spørgsmål og stemninger gør mig tryg, når jeg er til møde med mine ledere? Måske du kan finde inspiration i de mange tankebobler, der er hentet fra *Håndbog i psykologisk tryghed* .

Mette Obelitz er administrerende direktør i Institut for Belastningspsykologi. Er cand.psych. og organisations- og erhvervspsykolog med over 20 års erfaring med employer branding, analyse og implementering af ny viden, strategi og processer i virksomheder.

Rikke Høgsted er stifter og udviklingsdirektør i Institut for Belastningspsykologi. Erfaren krisepsykolog, efterspurgt foredragsholder og autoriseret arbejdsmiljørådgiver. Forfatter til bestselleren *Grundbog i belastningspsykologi* og skaber af det prisbelønnede *Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi*.

Leder, vi vil have **svesken på disken**

Medarbejderne foretrækker autentiske ledere, der ikke overdriver glasuren på kagen, men siger tingene, som de er – også når de ikke er positive. Det viser *Kandidatanalysen 2024* fra Konsulenthuset Ballisager, og det er et skifte fra ønsket om en støttende og rosende leder, konstaterer Morten Ballisager.

AF JOURNALIST THOMAS DAVIDSEN // THOMAS.DAVIDSEN61@GMAIL.COM

Hvert år spørger Konsulenthuset Ballisager i *Kandidatanalysen* et repræsentativt udsnit af danske medarbejdere: "Hvad gør din leder god?".

De seneste år har lederdyder som "godt humør", "understøttende", "motiverende" og "anerkendende" skilt sig ud i analysen, men i år er billedet skiftet.

I 2024 har 2.000 medarbejdere deltaget i undersøgelsen, og her stikker to parametre tydeligt ud: "Ærlighed og troværdighed" topper listen og på en klar andenplads kommer "kommunikerer tydeligt".

Ifølge Morten Ballisager, direktør i Konsulenthuset Ballisager, handler "ærlighed og troværdighed" om personen. Tidligere, fortæller han, var den støttende og rosende leder i højsædet, men nu kigger medarbejderne mere efter den autentiske leder. "Kommunikerer tydeligt" handler om, hvorvidt lederen kan fremstille en kompleks situation klart, tydeligt og uden bullshit? Men i virkeligheden fortæller begge parametre den samme historie, vurderer Morten Ballisager.

– I dag ønsker man sig en leder, der siger tingene, som de er – også når de ikke er særlig fede. Det er min vurdering, at den nye tendens er et opgør med en måske lidt for positivt ladet ledelseskommunikation, hvor man ikke har måttet kalde et problem for et problem, fordi det absolut skulle hedde en udfordring, siger han og fortsætter:

– Jeg vil ikke tale den leder ned, der meget gerne vil tale muligheder op, for der er jo noget om, at vi bliver mere tændte af at tale om muligheder end om begrænsninger. Men i dag ser det ud til, at medarbejderne har fået behov for, at lederne kalder en spade for en spade og et problem for et problem.

Uærlighed skaber utryghed

Tendensen til, at medarbejdere er blevet trætte af glasurbelagt ledelseskommunikation, har man også registreret på anden vis hos Morten Ballisager og hans kolleger, som til daglig arbejder med outplacement. For ofte er medarbejdere totalt overrumplede, når de er blevet fyret og skal hjælpes over i et nyt job.

– Det føles som et overraskelsesangreb, hvis man har været intetanende om, at der var en fyring på vej. Og det må jo nødvendigvis komme som en overraskelse, hvis man har en leder, som kun kan tale i positive fraser.

Og det har længe været meget ildeset at indtage en negativ position som leder, vurderer han.

– Den, der bringer den dårlige nyhed, eller som med nejhatten på siger: "Hov, hov, det gik altså galt sidste år, da vi gjorde noget lignende", har været i lav kurs. Selvfølgelig skal man passe på ikke at smitte hinanden med negativitet. Men som iværksætter har jeg erfaret, at en god innovativ proces både har det boblende, glade og mulighedsorienterede i sig, samtidig med at der er plads til, at nogen siger: "Det tror jeg sgu ikke kan blive til noget".

Morten Ballisager vurderer, at ledere, der uden at hive energien ned kan få sagt tingene nogenlunde, som de er, vil være dem, medarbejderne værdsætter højest i de kommende år.

– Mange medarbejdere har haft lidt for mange oplevelser af at være udsat for noget uærligt, hvilket har skabt en utryghed, siger han.

> **Mange medarbejdere har haft lidt for mange oplevelser af at være udsat for noget uærligt, hvilket har skabt en utryghed.**
>
> MORTEN BALLISAGER, DIREKTØR I KONSULENTHUSET BALLISAGER

Kontant stil skaber tryghed

En sådan kontant ledertype er Vibeke Bech, leder i Aarhus Kommunes Borgerservice.

– Jeg har et vist ry for at sige tingene ret direkte til mine medarbejdere. Det har jeg egentlig altid gjort. Jeg er selv typen på det, og så har jeg en chef, som har understøttet den ledelsesstil, siger hun, men erkender, at hun tidligere måske også har været for direkte.

– Der var engang, hvor jeg ofte fik at vide, at jeg gav kollektive skideballer, og at jeg var alt for hård. Og jeg må da også indrømme, at jeg som leder har erfaret, at jeg godt kan komme til at lyde lidt hård, uden at jeg selv er bevidst om det. Så det har jeg været meget opmærksom på, og jeg har måttet arbejde med min persontype.

Men når det er sagt, mener Vibeke Bech, at den kontante ledelsesstil dybest set er tryghedsskabende.

– Når vi en sjælden gang får klager fra borgerne, er kulturen sådan, at ingen af mine medarbejdere har noget imod

at række hånden op og sige: "Det er mig, der har haft den konfrontation med den borger".

Vibeke Bechs medarbejdere har også lært, at de i en tillidsfuld atmosfære kan snakke ligeud af posen om fejl, der er blevet begået.

– Vi taler stille og roligt om de problemer, der er opstået, uden at nogen skal slås oven i hovedet. Først ser vi det fra vores synspunkt, så ser vi det fra borgerens synspunkt, og vi lægger os fladt ned, hvis vi har lavet en fejl, siger hun og tilføjer, at hendes medarbejdere kan regne med, at hun tager det op med den enkelte under fire øjne, hvis de har lavet en fejl.

– De kan også regne med, at jeg står lige bag ved dem, hvis det er tilfældet. Og hvis de ikke hører mere, er det fordi, jeg ikke mener, de har lavet fejl.

Sandheden serveres i bidder

Selv om Vibeke Bech jævnt hen serverer tingene, som de er, for sine medarbejdere, kan der være situationer, hvor hun bliver nødt til at undlade at fortælle hele sandheden.

– Man skal tænke sig om, når man arbejder som leder i en politisk organisation. Det er ofte, at jeg fx har kendskab til kommende besparelser, hvor jeg dels ikke altid selv kender det fulde omfang, og dels heller ikke kan tale højt om alt, hvad jeg ved, fordi nogle forhold er fortrolige, indtil der tages endelige beslutninger.

Når Vibeke Bech vælger ikke at dele vigtige oplysninger med medarbejderne, er hun meget bevidst om ikke at gøre det længere end højst nødvendigt.

"Hvis der er en besparelse under opsejling, og det er for tidligt at melde alt ud om den, kan jeg vælge at gøre det i tempi: 'Der er noget under opsejling, I hører mere, så snart jeg selv ved mere'. Det kan også være, at jeg er mere ærlig og siger: 'Der er ting, som jeg ikke kan sige til jer endnu', men så er jeg klar til på næste personalemøde at fortælle endnu mere".

Hvis der er en skadelig konflikt under opsejling mellem to af mine medarbejdere, siger jeg på syngende aarhusiansk: "Jeg vil ikke ha' det! I skal behandle hinanden ordentligt. Det kan godt være, I ikke er hjertevenner, men I er kolleger".

VIBEKE BECH, LEDER AF AARHUS KOMMUNES BORGERSERVICE

Når fx en besparelse kan meldes ud, forsøger Vibeke Bech altid at fortælle den brutale sandhed sammen med en klar invitation til medarbejderne om at løse det i fællesskab.

– "Vi står over for en besparelse, som svarer til to årsværk. Ja, det kommer til at gøre ondt. Vi skal løse det sammen, for jeg kan ikke løse det alene". Det er en kunst at balancere de svære budskaber rigtigt som leder, men man skal sørge for, at det ikke rammer ens troværdighed og integritet, når man bliver nødt til at dosere, hvor meget man kan sige.

Der skal ord på

Vibeke Bech har også erfaret, når hun netværker på tværs af kommunerne, at både ledere og medarbejdere efterspørger tydeligere rammer.

– Der blæser en vind i retning af at få svesken på disken, så man ved, hvad man kan regne med. Det er en god ting, for jeg mener, vi har pakket for mange ting ind i ord og begreber, som er svære at forholde sig til, fx stress. Hvad er det egentlig? Kan vi ikke, i stedet for at slynge en abstrakt diagnose ud, få noget konkret på bordet. "O.k., du måtte sygemelde dig, fordi der var for mange opgaver i en periode". Eller at der har været ting i privatlivet, som har belastet. Dét kan jeg forholde mig til og gøre noget ved.

Den samme holdning har hun til potentielle konflikter i organisationen.

– De skal op og frem i lyset. Det kræver, at tingene bliver sagt rent ud. Hvis der er en skadelig konflikt under opsejling mellem to af mine medarbejdere, siger jeg på syngende aarhusiansk: "Jeg vil ikke ha' det! I skal behandle hinanden ordentligt. Det kan godt være, I ikke er hjertevenner, men I er kolleger". For vi er nødt til at kunne rumme alle mennesker, når vi går på arbejde. Alt andet er uprofessionelt. Der er noget utroligt befriende ved, at tingene bliver sagt højt, med eftertryk og uden nogen former for omsvøb, siger Vibeke Bech.

Ærlighed, troværdighed og tydelighed er vejen til god ledelse
– årets analyse indikerer, at medarbejderne mere søger ærlighed og tydelighed end ros og anerkendelse.

De færreste ledere får konkret sparring på deres ledelse – kun 19 %.
Det forekommer at være et lavt udviklingsniveau for en nøglegruppe. Særlig lavt er udviklingsniveauet for seniorledere og ledere i små private virksomheder.

De medarbejdere, der **forlader jobbet inden for ét år,** gør det, fordi de er overraskede over ledelse/job/virksomhed – forsvindende få siger fra, fordi onboarding ikke har fungeret.

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 Dansk Socialrådgiverforening 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 ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening 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.

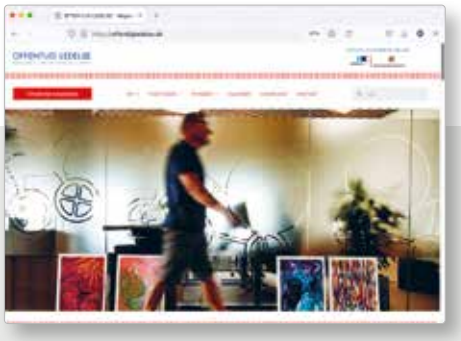
Fortsat god læselyst!

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 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**