

OFFENTLIG LEDELSE 01 18

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

Ledelseskommisionen
anbefaler datainformeret
ledelse:

Vi skal fra maveførnemmelser til viden

Tema: Side 10-16



Indsatserne hænger bedre
sammen i kommunerne:

Nu ved den ene hånd, hvad
den anden laver

Side 19-23

Skær en dag af
arbejdsugen:

Bedre for borgere
og medarbejdere

Side 17

OPLAG

5.200 eksemplarer

DESIGN OG PRODUKTION

Datagraf

HJEMMESIDE

www.offentligledelse.dk

UDGIVERE

Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i Dansk
Socialrådgiverforening
Ledersektionen i Socialpædagogerne

ANSVARSHAVENDE REDAKTØR

Kjeld Sandahl Skov,
Socialpædagogerne
E-mail: kss@sl.dk

REDAKTIONEN

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

Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening
Mail: ch@socialraadgiverne.dk
Janne Tynell,
Dansk Socialrådgiverforening
Mail: jt@socialraadgiverne.dk
Telefon: 70 10 10 99
Mette Marie Langelge, HK Kommunal
Mail: chefgruppen@hk.dk
Telefon: 33 30 43 40
Kjeld Sandahl Skov, Socialpædagogerne
Mail: kss@sl.dk
Telefon: 72 48 60 00

Adresseændring og abonnement:

Telefon: 33 30 43 40
Mail: chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer mandag den
11. juni 2018. Deadline for indlæg og
annoncer er mandag den 8. maj
2018 på tina@juul-kommunikation.com

Forside: Torben Nielsen, grafik: Datagraf

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE



Dette er en
svanemærket tryksag.

KORTNYT

Redigeret af Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com

Chefgruppen i HK Kommunal har:

- Netop afholdt Chefkonference under overskriften ”**Styrk dit lederskab**”. Her var fokus på digitalisering og på, hvad der skal til for at lykkes som leder. Missede du konferencen, eller er du bare nysgerrig efter at få guldkornene fra scenen, så læs artiklerne fra konferencen på hk.dk/chefgruppen
- Fået sin egen (lukkede) **gruppe på Facebook**, hvor der bliver delt nyheder og debat, som er relevant for dig som offentlig leder. Vil du være med, så anmod om det på [facebook.com/groups/chefgruppen](https://www.facebook.com/groups/chefgruppen)
- Tilbud om hjælp til dig, **hvis du søger nyt job**. Få online-sparring på dit CV og din ansøgning ved at sende det til vores karriere team. Læs mere på hk.dk/karriere

Publikation: *Den gode Arbejdsplads*

Socialpædagogerne har netop udsendt fjerde udgave af publikationen *Den gode Arbejdsplads*. Den har afsæt i de personalepolitiske rammeaftaler på det kommunale og regionale område. Målet med den er at understøtte arbejdet med at skabe de gode rammer og vilkår, så arbejdsmiljø, faglighed og tryghed i ansættelsen bliver en integreret del af både det daglige socialpædagogiske arbejde og det overordnede strategiske arbejde. En stor opgave, som kun kan løses i fællesskab i et tillidsfuldt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.

Publikationen kan både støtte det lokale arbejde med at implementere rammeaftalerne og inspirere ledere og tillidsvalgte til aktivt at bruge overenskomstaftalerne til at styrke arbejdsmiljøet og fagligheden for alle medarbejdergrupper – og dermed sammen skabe den gode arbejdsplads.

Den gode Arbejdsplads er sendt til tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og ledere, der er medlemmer af Socialpædagogerne.

Den kan også downloades på www.sl.dk/dga



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 *Offentlig Ledelses* nyhedsbrev, som udsendes en gang om måneden.

offentligledelse.dk/nyhedsbrev/



Nå det hele – effektivt

Afbrydelser og informationsoverload er udfordringer på en moderne arbejdsplads. Når listen af opgaver og køen af kolleger, kunder og andre kontakter bliver for lang, påvirker det vores effektivitet og velvære. Meget kan du selv ændre på ved at lave om på dine faste rutiner med tips og tricks til effektive arbejdsvaner, som ikke kræver mere tid på kontoret.

10 effektive arbejdsvaner.

Sådan tackler du strømmen af opgaver, e-mails og afbrydelser. Af Line Ullmann, Frydenlund, 205 sider, 269 kr.



Hjernen på overarbejde

Vores hjerne kan ikke længere hurtigt nok tilpasse sig det moderne samfunds udvikling. Resultatet er overbelastning. En bæredygtig løsning går gennem menneskets særlige evne til *compassion* – en langtidsholdbar tilgang til det moderne liv, både privat og professionelt, baseret på den stærkeste ressource vi har: menneskehjernen.

Hjernen på overarbejde. Derfor er compassion vores vej til et bæredygtigt liv og samfund.

Af Vibeke Lunding-Gregersen & Henrik Tingleff, Mindwork, 255 sider, 199 kr.

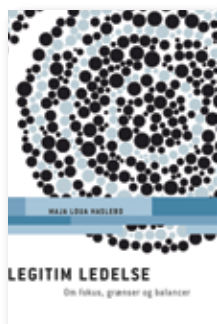


Digitaliseringens paradokser

Howan gearer du din organisation til en ny digital virkelighed? Hvordan sikrer du dine medarbejders kompetencer, så I står forandringsparate – og fastholder en generation af unge attraktive medarbejdere, der skal motiveres på en anden måde? I bogen fortæller danske ledere om arbejdet med de digitale udfordringer og om den digitale transformations mest presserende spørgsmål.

Digitaliseringens paradokser. 12 virksomheders erfaringer med hastig forandring.

Af Søren Schultz Hansen & Jan Horsager, Djøf Forlag, 210 sider, 350 kr.



Legitim ledelse

Ledelsesopgaven omfatter i dag stort set alt uden nævneværdige grænser og forbehold. Samtidig er medarbejderpositionen blevet svækket og indskrænket. Leder-medarbejderrelationen bør derfor kalibreres, så vi kan justere fokus og skærpe opmærksomheden på det, som begge parter i relationen er til for: den fælles kerneopgave. Det handler legitim ledelse om.

Legitim ledelse. Om fokus, grænser og balancer. Af Maja Loua Haslebo, Dansk Psykologisk Forlag, 134 sider, 259 kr.



Succes med Big Data

Succes med Big Data kræver, at lederne identificerer og udfordrer deres ledelsesmæssige mindset – fordi der her ligger en indbygget risiko for at miste udbyttet af dyre investeringer i den nye teknologi. Bogen præsenterer fire dominerende mindset, der hver især fører til fire unikke Big Data-strategier. Og den præsenterer onlinetests, der kan hjælpe ledere med at afkode deres mindset.

Disrupt dit Mindset og få succes med Big Data. Af Pernille Rydén, Torsten Ringberg & Per Østergaard Jacobsen, Djøf Forlag, 249 sider, 350 kr.



Værdiskabende rådgivning

Når man rådgiver et andet menneske, er målet at skabe værdi hos den, som modtager rådgivningen. Det kræver faglighed, men også metoder og værktøjer, som rækker ud over den faglige ekspertise. Bogen fokuserer bl.a. på den psykologiske del af rådgivningsarbejdet, evnen til at positionere sig værdiskabende, værdiskabende kommunikation og spørgemetodik og præsenterer konkrete cases.

Rådgiverhåndbogen – værktøjer og metoder til værdiskabende rådgivning. Af Birgitte Nortvig, Djøf Forlag, 180 sider, 225 kr.

Som ny leder er du ikke verdensmester fra første dag

At få afstemt forventninger med din nærmeste chef er noget af det første, du bør gøre som ny leder. Og reflektere over, hvordan du skaber samklang mellem dine personlige værdier og din ledelsesstil, anbefaler ledelsescoach Birgitte Glifberg.

Af journalist Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com • Foto: PantherMedia

AT TRÆDE IND I OPGAVEN og rollen som leder for første gang er et spændende skridt ind i en ny verden. Her er mulighed for indflydelse, for at gøre en forskel og skabe rammer for at udvikle både medarbejdere og kerneopgaven mod endnu bedre resultater. Men det er også en ny verden, der kan rumme udfordringer, forvirring og usikkerhed.

Som ny leder står du først og fremmest i spidsen for en gruppe af medarbejdere – måske endda tidligere kolleger. Du skal skabe dig overblik over nye arbejdsopgaver, indtage dit ledelsesrum, lære samarbejdspartnere, lederkolleger og chefer at kende og samarbejde med dem. Og du skal leve op til krav og forventninger, du ikke nødvendigvis kender til bunds. Derfor er en af de første øvelser, du skal igennem, at finde dig selv i forvirringen.

Lederskab er ikke en maske

Det siger ledercoach Birgitte Glifberg, der fra sin opgave med at coache nye ledermedlemmer i HK Kommunal kender til de overvejelser og bekymringer, mange nye ledere gør sig.

– At finde dine ben som ny leder er jo ikke noget, du skal kunne fra første dag, men på kort tid. For at kunne det skal du først og fremmest kende dine værdier, siger hun og uddyber:

– Lederskab og det at være leder er en rolle, du påtager dig. Men en leder er jo også et menneske – ikke bare en maske, du tager på om morgenen. Derfor skal der være en vis samklang mellem de to, ellers bliver det rigtig svært. Og derfor er det vigtigt at reflektere over, hvad du er gået ind i, og hvilken lederstil du vil udvise med afsæt i dine værdier.

Birgitte Glifberg hører fra mange nye ledere, at de bliver overraskede over mæng-

den og forskelligheden af opgaver, de mødes med. Når hun taler med dem, har de typisk været i det nye lederjob et lille halvt års tid og kontakter hende, når presset begynder at mærkes.

– Et tema er mangel på anerkendelse. De savner, at chefen siger: "Det er f..... godt gået!". Det var deres tidligere leder måske god til. Og de har brug for en, som passer lidt på dem i det nye. For selv om du er leder, er du også medarbejder. Derfor taler jeg altid med dem om, hvor meget de tør lede opad – sige til chefen, hvordan de oplever tingene, og hvilke handlemuligheder de ser.

For mange, erfarer Birgitte Glifberg, er det forbundet med stor usikkerhed. For hvordan vil chefen så se på dem? Og kan de i sidste ende risikere at miste jobbet, hvis de viser sårbarhed?

– Selvfølgelig kan du vælge at bruge dine lederkolleger til at drøfte de her ting med, men det giver også anledning til overvejelser: Hvordan kan jeg bruge dem – og hvordan har vi det egentlig sammen i ledergruppen? Har vi en kultur, hvor vi samarbejder og støtter hinanden – eller kører vi med rundsave på albuerne?

Skab tid til refleksion og afstem forventninger

Alt det her kan du jo ikke klare ene mand eller kvinde, understreger Birgitte Glifberg. – Ikke fordi du ikke er dygtig. Men fordi det er store krav at stille – både fra organisationens side, men også fra dig selv som ny leder, fordi der er meget at lære. Og du skal jo helst komme godt fra start, så du bliver en kompetent leder, der er en gevinst for organisationen. Her har du brug for et rum at reflektere i, så du kan skabe dig et overblik og få forventningsafstemt hele vejen rundt.

Derfor spørger hun altid de nye ledere, hun coacher, hvordan deres kalender ser ud.

– "Har du sat tid af til at tænke?". Og så bliver der tit helt stille i telefonen – eller de spørger mig: "Hvordan kan jeg tage styringen over min kalender – det vælter jo ind med mødeindkaldelser?".

Birgitte Glifbergs svar er helt lavpraktisk, at lederen selv skal blokere kalenderen i et bestemt tidsrum, gerne hver eneste dag om muligt, holde pauser og huske at spise frokost. Eller bare gå en tur en halv time hver dag efter frokost, tage en hjemmearbejdsdag med faste mellemrum osv. Det gælder også nye ledere, som siger, at de gerne vil køre en "min dør er altid åben"-stil.

Sådan støtter du din nye leder

1. Sørg for at tilrettelægge et godt introforløb for din nye leder og tilknyt en erfaren mentor fra organisationen.
2. Hold jævnlige samtaler med din nye leder, hvor I løbende får afstemt forventninger til opgaver og roller.
3. Strø anerkendelse ud jævnligt – alle har behov for at blive set.
4. Samarbejd om at forebygge stress, så I får skabt et sundt arbejdsmiljø sammen med medarbejderne. Og vær selv en god rollemodel.
5. Støt din nye leder i at deltage i et ledernetværk eller tilbyd mulighed for en ledercoach, så der skabes tid og rum til refleksion over lederens nye position og handlemuligheder.

Kilde: Birgitte Glifberg



– Det er jo fint, men vil du også være til rådighed hele tiden, spørger jeg så. For kan du være en god rollemodel, hvis du farer rundt som en flue i en flaske? Hvis du vil skabe et sundt arbejdsmiljø, må du selv gå foran. Og her kan det altså være en rigtig god idé at give dig selv lov til at lukke døren og arbejde uforstyrret. Også selv om du er den type leder, der får energi af at være sammen med andre.

Hvilken fortælling har du om dig selv?

Birgitte Glifberg mener, at der er to nøgleord, nye ledere særligt bør bide mærke i: forventningsafstemning og fortællinger.

– Som ny leder har du måske tilbøjelighed til at løbe lidt for meget efter, hvad du tror, din nærmeste chef vil have, snarere end at spille bolden selv. Fordi du jo gerne vil blive i jobbet og vise, at du vil organisationen. Men faktisk handler et nyt lederskab om at skabe din egen autenticitet

og dit eget store ledelsesrum, hvor du trives rigtig godt og sender god energi ud fra.

Derfor, pointerer hun, skal du definere din egen fortælling om, hvem du er som leder – ikke kopiere chefens. Det kræver bl.a.,

at du får afstemt både, hvordan chefens, medarbejdernes og dine egne forventninger er til, hvordan du løser opgaverne. Det letter presset.

– Er du for presset, vil det gå ud over fx medarbejderne, når de kommer ind og 'forstyrrer'. Her skal du kende dig selv og kunne gennemskue, hvorfor du bliver irriteret på Sofie, når hun kommer ind ad din åbne dør. Du skal lære at gå efter bolden – kerneopgaven

– i stedet for manden. Her er det en god idé at have fx en erfaren coach at tale med. Det er bedre at bede om hjælp i tide, end når du først er på en skæv kurs med begyndende dårligt arbejdsmiljø for dig og medarbejderne. ■

”

Faktisk handler et nyt lederskab om at skabe din egen autenticitet og dit eget store ledelsesrum, hvor du trives rigtig godt og sender god energi ud fra.

Birgitte Glifberg, ledercoach

5 gode råd til nye ledere

1. Der er og må gerne være små bump i det nye lederjob, men ikke store bjerge. Så tal med nogle om bumpene, inden de bliver til bjerge – en lederkollega, en coach og/eller din chef.
2. Skab dit eget refleksionsrum. Blokér kalenderen, gå en tur efter frokost hver dag, arbejd hjemme af og til.
3. Lær at sige ja og nej til det, som kommer, så du selv tager styringen og action på tingene i stedet for at overlade det til andre.
4. Vær bevidst om din væren og gøren. Når du har samtaler, fx om fravær eller uansøgt afsked, med en medarbejder, har din måde at møde og tale med medarbejderen på stor betydning for resten af medarbejdergruppen og for, hvordan den enkelte ser tilbage på forløbet. Sørg for god forberedelse, og at etikken er i orden i forløbet, så du kan se dig selv i spejlet – hver dag.
5. Læs de to publikationer: *Pas på trinnet!* (Væksthus for Ledelse) og *Ledere får også stress* (HK Kommunal, Chefgruppen). *Pas på trinnet!* giver indblik i udfordringer og nye opgaver på de enkelte ledelsestrin. *Ledere får også stress* handler om at håndtere dit lederliv på en måde, så du ikke brænder ud.

Kilde: Birgitte Glifberg

Ekspert i coaching af nye ledere

Birgitte Glifberg er ejer og stifter af konsulenthuset GLIFBERG PROCESSER. Uddannet fritidspædagog og cand.-pæd. Har en diplomuddannelse i ledelse og er Stud. Master of Public Governance. Har 33 års erfaring i offentlige virksomheder, heraf de fleste med ledelses- og konsulent erfaring, bl.a. fra Glostrup, København og Rødovre Kommuner.





Sådan håndterer du mobning:

Gå forrest med en effektiv og engageret indsats

Mobning på arbejdspladser findes i mange former, men fælles for dem er, at de er komplekse – og at de skal håndteres effektivt. Indsatsen består af seks trin, kræver ressourcer og et engagement fra ledelsen på alle niveauer for at lykkes.

Af Eva Gemzøe Mikkelsen //
Illustration: Ritzau/Scanpix

FOR NOGLE ÅR SIDEN var jeg rådgiver for en mobningsramt, offentlig organisation. Her coachede jeg gennem fire måneder to mellemledere, og ved den afsluttende coaching erklærede de, at forløbet havde været det mest udfordrende, de havde oplevet i deres lederkarriere. En fælles læring var, at de skulle have grebet ind langt tidligere. Alle tegnene var der: konflikter, dårlig stemning, en negativ tone, sygefravær.

Hvad er mobning?

Når en person gentagne gange over længere tid føler sig udsat for krænkende handlinger,

som han/hun ikke kan forsvare sig imod, er der tale om mobning. Det kan fx være at tilbageholde nødvendig information, vedvarende at kritisere faglige kompetencer eller arbejdsindsatser, sladder, latterliggørelse af holdninger, seksualitet, religion, etnicitet osv. og at blive hængt ud på sociale medier.

Den mest udbredte form for mobning er konfliktmobning. Den har rod i uenigheder om, fx hvordan arbejdet skal udføres, ressourcer prioriteres, eller hvad passende opførsel er. Når man ikke til enighed, kan det ende i optrappede konflikter, hvor begge parter føler sig misforstået og uretfærdigt

Mobning har mange former

Humormobning: På mange arbejdspladser er tonen rå og humoren grov. Det behøver ikke at være noget problem, så længe det er okay at sige fra. Nogle steder kan humoren dog tage form af kollektivt drilleri af enkeltpersoner, der så føler sig mobbet. Det kalder jeg humormobning. Den går ofte ud over dem, som er 'sjovest at drille' – ham, som ikke kan komme med et kvikt modsvare, eller hende, der arbejder langsomt. På andre arbejdspladser går humormobningen ud over stort set alle. Det kan være en negativ måde at skabe et fællesskab på, en gruppeidentitet, fx som 'det sjove team'. De fleste i gruppen vil ignorere, at humoren kan skade.

Kontrolmobning bruges til at kontrollere kollegers adfærd eller arbejdsmåde. Budskabet er: "Den måde, du udfører dit arbejde på, bryder vi os ikke om. Du skal gøre det på vores måde. Som vi plejer". Forsøget på kontrol kan fx bunde i, at man føler sig truet. Hvad betyder det for mig/os, hvis vi skal gøre arbejdet på en ny måde? Hvad mister jeg/vi af privilegier, hvis tingene ændres?

Tæt knyttet til kontrolmobning er **strafmobning**. Her mobbes personer som straf for, at de har brudt uskrevne regler eller normer i gruppen, fx om at arbejde så lidt eller så meget som muligt. Strafmobning kan også være en negativ reaktion på whistleblowing, hvor en medarbejder rapporterer til ledelsen eller udenforstående om fx regnskabsfusk, dårlig service eller fejlbehæftede produkter.

Magtmobning er, når ledelseshandlinger bliver oplevet som udtryk for mobning, selv om de ikke var ment sådan. Det kan være en ændring i måden, arbejdet er organiseret eller udføres på, en sygefraværsamtale eller en samtale om u hensigtsmæssig kollegial adfærd. At disse helt normale ledelseshandlinger kan betyde, at medarbejderen føler sig mobbet, hænger sammen med, hvordan medarbejderen ellers har det med lederen, og hvordan lederen håndterer den konkrete situation. ■

Kilde: Eva Gemzøe Mikkelsen

behandlet. På den baggrund synes de, at det er i orden systematisk at bagtale, ignorere, kritisere eller klage over den anden.

En optrappet konflikt kan gå over i egentlig mobning i det øjeblik, at magtforholdet mellem parterne ændres, fx hvis den ene part støttes af kolleger eller leder. Den svage part vil da kunne opleve sig mobbet, men det sker også, at begge parter føler sig mobbet.

Seks faser i at håndtere mobning

Når man skal håndtere sager om mobning, er der seks trin eller faser:

- 1. Opdagelse:** Er der mistanke om mobning, hvilke tegn ser vi?
- 2. Afklaring af roller og ansvar:** Hvem skal involveres i sagen?
- 3. Undersøgelse:** Indsamling af data om, hvad der er sket, hvem der er involveret, konflikttemaer, bagvedliggende årsager og konsekvenser.
- 4. Analyse:** Afdækning af temaer, processer og mekanismer, ideer til konkrete indsatser.
- 5. Intervention:** Forsøg på løsning.
- 6. Evaluering:** Er problemet løst, og er der brug for opfølgning og forebyggelse?

Trin 1: En del sager om mobning opdages med en konkret henvendelse – og dem skal du som leder handle på øjeblikkeligt. Kontaktet du selv, er din umiddelbare reaktion vigtig: Mød medarbejderen med professionel

omsorg og interesse. Prioriter, at I får talt sammen med det samme eller så hurtigt som muligt derefter.

Formålet er at afdække personens oplevelser, undersøge hvad hun/han har behov for og at drøfte det videre forløb. Undgå at vurdere det sagte, forklare eller undskylde på andres vegne. Vær også opmærksom på, at medarbejderen kan være så oprevet, at vedkommende husker dårligt eller taler usammenhængende. Giv tid.

Gå ikke i panik

Mobning kan også opdages i forbindelse med en APV. Her er det vigtigt ikke at gå i panik, for indikationer på mobning kan være udtryk for flere forhold: En konflikt mellem kolleger, utilfredshed over dig som leder eller frustration over en uventet forandring, man ikke har været inddraget i. Når APV-resultaterne er gjort offentlige, bør du melde ud via mail eller på møder, at du tager problemet alvorligt. At det skal stoppes, og at det er muligt at få hjælp.

På trods af en klar udmelding er der ofte ingen, som står frem. Det skyldes manglende tillid til, om organisationen kan håndtere problemet professionelt, eller en bekymring for, at en indsats bare vil forværre det. Her er det vigtigt ikke at gå i 'anonymitetsfælden': "Hvis ikke vi ved, hvem der oplever sig mobbet, kan vi jo ikke gøre noget ved problemet". Det er muligt at gøre noget.

Hvem gør hvad og hvorfor?

Trin 2 handler om at afklare, hvem der skal involveres i at håndtere sagen. Som leder skal du markere dit ansvar ved at være med. Enten som den, der forsøger at undersøge og løse problemet, eller som planlægger og facilitator af processen i et tæt samarbejde med fx interne eller eksterne konsulenter. De kan involveres, hvis lederen er eller opfattes som part i sagen eller ikke føler sig tilstrækkeligt klædt på til at håndtere den. Dit



Sådan kan du være med til at forebygge mobning

- Prioriter at tale med medarbejderne om, hvordan de oplever det interne samarbejde og kommunikationen med dem.
- Brug konstruktiv feedback, når du taler med medarbejderne om, hvordan de løser kerneopgaven.
- Prioriter at forebygge konflikter – selv om du har travlt.
- Grib ind over for negative handlinger medarbejderne imellem, så situationen ikke udvikler sig

Kilde: Eva Gemzøe Mikkelsen



”
Uden et ledelses-
engagement vil
indsatsen mislykkes.

ansvar vil da være at prioritere ressourcer til sagen, og at du selv bidrager konstruktivt i processen.

I **trin 3** undersøger I sagen for at få et dybere indblik i problemet og i, hvilke forhold der har bidraget til mobningen. Det kan I få gennem interviews eller samtaler i det team eller den afdeling, som er ramt. Her skal I spørge om relevante forhold ved det psykiske arbejdsmiljø, fx krav i arbejdet, planlægning, beslutningsprocesser, nylige eller kommende

forandringer, samarbejdsrelationer, konflikter og oplevelser af nærmeste ledelse.

Det er også vigtigt at spørge til feedbackkulturen og at undersøge eventuelle historier om uretfærdighed, der kan motivere til konflikt. Det kan være oplevelser af favorisering, forskelle i arbejdsindsats eller fordeling af opgaver. Skal du selv stå for samtalerne, bør du udarbejde en samtaleguide, som dækker alle relevante forhold. Der skal sættes tilstrækkelig tid af til samtalen, som skal foregå uforstyrret.

Analysér din viden

I **trin 4** analyseres den viden, som du/I har fået i samtalerne, der også vil have afklaret, hvilken type mobning der er tale om. Her anbefaler jeg at bruge van de Vlierts model over konflikters udvikling som analyseredskab at støtte jer til. Analysen giver jer også et indblik i, hvordan den konkrete sag skal forsøges håndteret.

Det bringer os til **trin 5**: intervention. I sager om mobning er tiltag på flere niveauer ofte nødvendige. På organisationsniveau bør der tjekkes op på mobbepolitikken. Det kan også være, at der skal arbejdes med generelle forhold som det psykiske arbejdsmiljø, organisering eller kultur for konflikthåndtering, bl.a. feedbackkulturen. Nogle ledere og medarbejdere er dårlige til at give og modtage konstruktiv kritisk feedback, og det kan medvirke til oplevelsen af mobning.

På gruppeniveau bør I sætte en dialog i gang om dynamikkerne i mobning – bl.a. hvordan vidner til en negativ tone, konflikter eller mobning reagerer i de konkrete situationer. Griner man med, når nogen bliver latterliggjort? Bidrager man negativt ved at bagtale? Er man bare passiv?

Her er det også vigtigt at få fokus på de behov, som understøtter eller motiverer til at deltage i mobning: behovet for at høre til og angsten for at blive udstødt af fællesskabet. Forskning viser, at mange vidner ikke hjælper den mobbede, fordi de er bange for negative reaktioner.

Både mobber og mobbede skal støttes

Mobbede og udpegede mobbere bør også tilbydes individuel støtte. Har analysen og den efterfølgende indsats vist, at enkelte

ikke ændrer deres negative adfærd, kan coaching være en mulighed. En klar ledelsesudmelding er en forudsætning for, at de tager coachingen alvorligt. Mislykkes adfærdssænderingen, bør fyring bestemt overvejes. En langvarig og måske vanskelig indsats kan også medføre, at du selv oplever at have brug for professionel sparring.

I **trin 6** skal indsatsen evalueres. Det kan ske i samtaler med parterne hver måned i op til ca. seks måneder efter endt forløb. Følg op i MUS-samtalerne. På gruppeplan eller afdelingsniveau kan der fx evalueres på personalemøder. Er indsatsen slået fejl, skal det undersøges hvorfor, og I skal sætte nye eller supplerende tiltag i gang.

Uden ledelse – ingen løsning

Det er vigtigt at vide, at sager om mobning ofte er komplekse. En effektiv håndtering kræver, at organisationen prioriterer ressourcer til indsatsen, og at ledere på alle involverede niveauer er aktive i at forsøge at løse problemet. Uden et ledelsesengagement vil indsatsen mislykkes. ■

KL og KTO har indgået 'Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne' og Danske Regioner og KTO har indgået 'Aftale om trivsel og sundhed'. Aftalerne rummer bl.a. en forpligtelse til formelt at aftale retningslinjer for forebyggelse og håndtering af vold og mobning på arbejdspladserne for at forbedre og udvikle de ansattes trivsel og sundhed.

Gruppemægling kan også være en løsning

I sager med konfliktmobning vil parternes motivation påvirke indsatsen. I begyndelsen ser de måske ikke nogen mulighed for en konstruktiv løsning, men min erfaring viser, at det er muligt at ændre ved den opfattelse. Det kan tage tid og kræver måske noget motivationsarbejde bl.a. at opbygge tillid til dig som leder og eventuelle konsulenter.

Forinden er det nyttigt at afholde samtaler individuelt eller i små grupper, hvor der arbejdes med parternes bidrag til en løsning. Er hele gruppen involveret, er det muligt at lave en form for gruppemægling. Den kan ske på møder på tre-fem timer, og flere kan være nødvendige.

Her kan man drøfte de ting, man er uenige om, eller konkrete episoder, som har medvirket til optrapning eller nedtrapning af problemet. Det er afgørende, at du som facilitator fremstår upartisk, og at du sikrer, at alle kommer lige meget til orde.

Gruppemægling skal kun bruges i sager, hvor alle parter er indstillede på og magter at mødes. Det kan være svært, hvis man har følt sig mobbet af en kollega og måske skal være tvunget til at høre og forholde sig til dennes version af sagen. Denne interventionsform må aldrig blive et nyt overgreb.

Ekspert i voksenmobning

Eva Gemzøe Mikkelsen er ph.d., lektor i arbejds- og organisationspsykologi ved Aalborg Universitet og erhvervspsykolog i Gemzøe Consult med speciale i at rådgive virksomheder om at forebygge og håndtere konflikter og mobning. Forfatter til flere bøger og en lang række videnskabelige artikler. Medudvikler af det forebyggende redskab *Grib ind – godt kollegaskab uden mobning*.





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.



Tidlig indsats mod mobning:

Kræver særlig sensibilitet

Udfordring: Mobning kan foregå meget subtilt og med små nuancer i kommunikationen. Så hvordan kan en leder opdage mobning så tidligt som muligt, inden den når at forvolde for stor skade?

Af journalist Lars Friis // post@larsfriis.dk • Foto: Torben Nielsen

DER ER AFGØRENDE FORSKEL på mobning og drillerier, selv om det for mange kan være vanskeligt at se de fine nuanceforskelle. Men en leder skal være i stand til hurtigt at identificere en negativ mobningskultur, der er ved at udvikle sig, og være klar til at italesætte den, så den kan stoppes hurtigt. Det er nødvendigt, hvis mobningen ikke skal udrette uoprettelige psykiske skader, føre til ineffektivitet, eller at værdifulde medarbejdere måske ligefrem søger væk fra arbejdspladsen.

Det mener erhvervspsykolog Stig Kjerulf, *Offentlig Ledelses* faste coach.

– Drillerier er som udgangspunkt tænkt som en kærlig handling. De er en udbredt kontaktform på danske arbejdspladser. Især blandt mænd, som måske ikke har det godt med alt for meget føleri. Men små nuancer i omgangstonen kan være et tegn på, at en mobbekultur er ved at udvikle sig. I det danske sprog kan det komme til udtryk på en særlig subtil måde, hvor både tonefald, ansigtsudtryk og kropssprog

kan rumme facetter af dobbelttydigheder. Det er noget, som fx amerikanere, tyskere og svenskere bliver helt forvirrede over, fordi de i højere grad er vant til at tage ord for deres pålydende, siger han.

Kan sjældent spørge konkret

Af samme grund kan man derfor sjældent afdække mobberi ved at spørge til, hvad der konkret er sagt, skrevet og gjort i et forløb mellem en mobber og den mobbede, mener Stig Kjerulf.

– Det kan være meget komplekst for en leder at finde ud af, om der rent faktisk er tale om skadelig mobning, og der findes ikke nogen enkel metode. Det handler om at stikke fingeren i jorden og have øje og øre for de finere nuancer i kommunikationen for at

finde ud af, om kulturen er mobningsbaseret. Hvis kommunikationen er meget hård og kontant, og en bestemt medarbejder måske bliver "snappet af", skal lederen sørge for at gøre kulturen mere rummelig og understøttende.

Han mener, at en mobber ofte har et lavt selvværd. Vedkommende har forestillinger om at kunne hævde sig og få status hos kolleger ved at mobbe svagere kolleger. Mobberen kan godt være meget intelligent, hvilket kan gøre mobningen meget raffineret og vanskelig at få øje på.

Mavebevidstheden skal udvikles

Lederen skal have en særlig sensibilitet i forhold til at fornemme, hvordan den konkrete kommunikation påvirker et potentielt mobbeoffer, mener Stig Kjerulf.

– Til det formål kan man udvikle en særlig mavebevidsthed ved at spørge sig selv, hvordan man selv ville have det med at blive kommunikeret med på samme måde. Hvis man får en følelse af ubehag ved den tanke, skal man reagere på den.

Efter at have sat ord på sine iagttagelser over for gruppen af medarbejdere kan lederen sætte en "selvreparerende" proces i gang ved at invitere til en diskussion om, hvilken type kommunikation man egentlig ønsker i gruppen.

– I forhold til mobning mellem børn har 'voksenmobning' den fordel, at de voksne bedre kan bruge nuancer i sproget til at identificere problemerne og tale om mulige løsninger, siger Stig Kjerulf. ■



Det handler om at stikke fingeren i jorden og have øje og øre for de finere nuancer i kommunikationen for at finde ud af, om kulturen er mobningsbaseret.

DATAINFORMERET LEDELSE:

Hvorfor virker det, vi gør?

Ledelseskommisionens anbefalinger vil bl.a. lyde på, at velfærdsindsatserne skal hvile på data om effekten for borgerne for være sikker på, at arbejdet rent faktisk gør en forskel. Det bekræfter formand Allan Søgaard Larsen og opfordrer offentlige ledere på alle niveauer til at være med til at bane vejen for at skabe den viden.

Redigeret af Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com • Foto: Torben Tornil • Grafik: Datagraf

– Vi ser gerne større nysgerrighed hos lederne over for, hvad der virker. Fra Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse kan vi se, at de bruger tal for sygefravær og trivsel til at skabe forandringer. Vi ønsker, at det også skal gælde effekten af indsatserne over for borgerne. Og at det skal hvile på et datainformeret grundlag.

Det siger Allan Søgaard Larsen, formand for Ledelseskommisionen, som forventes at præsentere sine anbefalinger i april, når overenskomstforhandlingerne er overstået. Her vil 'datainformeret ledelse' altså være noget af det, kommissionen peger på som forudsætning for en bedre offentlig drevet sektor i fremtiden.

– Vi vil stille os bag en kritisk tilgang til tal og data. Data er ikke noget, man bare skal læne sig tilbage i. Det handler om lokalt at

følge indsatser over tid og indsamle data, som kombineres med de store registerdata, vi har til rådighed. Det kan fx være for at følge effekten af undervisningen på et bestemt klassetrin i folkeskolen, siger Allan Søgaard Larsen.

Interesse for data på alle niveauer

For dybest set, understreger han, handler den offentlige velfærd jo om at skabe forandringer og effekt for borgerne – og i den proces skal både ledere og fagprofessionelle blive klogere på, hvordan de opgaver, de løser, rent faktisk gør en forskel. Hvad virker – og hvad gør ikke?

– Hvis jeg er leder af en skole og har en gruppe lærere, der skal lære børnene at læse i indskoling, vil jeg jo være interesseret i at vide, hvorfor det går bedre i et spor i 1. klasse

end i et andet spor. Hvorfor er der den forskel? Det kræver data, både lokale og centrale, indsamlet og analyseret over tid. Den viden skal vi bruge til at føde ind i den lokale ledelsesmæssige praksis. For set med benchmarking-briller er der jo stor forskel på de resultater, institutionerne leverer, siger Allan Søgaard Larsen.

At skabe de data, som kan blive til viden, de fagprofessionelle kan bruge til at tilrettelægge deres arbejde efter, kræver interesse fra alle niveauer i organisationen – fra den enkelte fagmedarbejder over afdelingslederen til forvaltningschefen, mener kommissionsformanden.

– Jeg vil kalde det en datainformeret refleksionskultur – at vi kigger på data sammen, reflekterer og justerer. Fordi vi skal derhen, hvor vi ved, at tingene har effekt, vi skal ikke bare tro det. Og i den proces skal ledelse af faglighed



”

Vi skal derhen, hvor vi ved, at tingene har effekt, vi skal ikke bare tro det. Og i den proces skal ledelse af faglighed sættes højt på dagsordenen.

Allan Søgaard Larsen, formand for Ledelseskommisionen



sættes højt på dagsordenen: Som leder skal jeg vide, hvordan fagligheden virker, så jeg kan nå til enighed med medarbejderne om, at det er sådan her, vi gør.

At holde budgettet er ikke et mål i sig selv

Det kræver i tillæg, mener Allan Søgaard Larsen, at også de centrale forvaltningschefer interesserer sig for ledelse af faglighed, fx hvordan man driver en skole bedst muligt.

– Jeg ser mange chefer styre og admini-

strere i regneark oppe på rådhuset. Men de leder ikke. Vi vil gerne have, at også de leder for at gøre en forskel for borgerne – 80 % af tiden. Resten kan de så bruge på regneark, administration og på at holde øje med budgetterne. Det at overholde budgetter er en forudsætning for at skabe effekt, men det er ikke effekt i sig selv, siger Allan Søgaard Larsen og pointerer:

– I har bedt om at få rum til ledelse og ikke kun styring. Nu får I det – rum til faglig ledelse. Så må I ikke selv stå i vejen. ■





Viden, der kan skabe forandring

Data kan hjælpe os med at finde ud af, om den faglige indsats gør en forskel for borgerne. Men hvis det skal blive til virkelighed, skal lederne efterspørge den viden og gøre den til en del af grundlaget for deres beslutninger, er to digitaliseringseksperter enige om.

Redigeret af Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com

AT BRUGE DATA I OFFENTLIG VELFÆRD handler dybest set om at gå fra maveførmelser til viden om, hvad der virker, baseret på fakta, som er tilgængelige i de offentlige systemer.

– Hvis du fx har et barn med en diagnose, kan du bruge data til at få indsigt i, hvad der har virket godt på andre børn med samme diagnose. Disse data findes allerede i systemerne, så det gælder om at kunne omsætte dem til viden, som kan bruges fornuftigt på tværs af den offentlige sektor for i sidste ende at give borgerne bedre service, siger Pernille Kræmmegaard, direktør i kompetenceudviklingshuset Digitaliseringsinstituttet.

Hun opererer med fire niveauer af dataanalysen.

– Første niveau handler om at skabe et overblik over en given tilstand, fx hvordan er den demografiske fordeling af dem, som bor i byen? Næste niveau er forklarende: Hvorfor ser fordelingen sådan ud? Tredje niveau

handler om at kombinere de beskrivende og forklarende analyser for at forudsige, hvordan en situation eller et initiativ muligvis vil udvikle sig. På niveau fire bindes datasæt og mønstre fra de tre andre niveauer sammen for at kunne forudsige fremtidige situationer og foreslå mulige løsninger. Fx hvis far er ordblind, og mor alkoholiker, så ved vi, at deres barn sandsynligvis får massive indlæringsvanskeligheder. Hvilken indsats, der har størst sandsynlighed for at have effekt, kan vi så sætte i værk over for barnet? Det kan data fra tidligere indsatser fortælle os.



Hvis du skal lede i en digital transformation, skal du også kunne lede med data.

Pernille Kræmmegaard, direktør i Digitaliseringsinstituttet.

Ledelsen skal efterspørge data

At bruge data i den faglige indsats kræver først og fremmest, at lederne, også topledere, efterspørger disse data, mener Pernille Kræmmegaard.

– Hvis du skal lede i en digital transformation, skal du også kunne lede med data. Det kræver strukturer i organisationen, som understøtter arbejdet med data. Det har man allerede mange steder, bl.a. i Viborg Kommune, som arbejder målrettet med data og med at formidle dem, både med videoer på YouTube og på websites (se data.viborg.dk, red.). For det er ikke nok at kunne stille data

op i Excel-ark. Data skal også formidles i en form og være af en kvalitet, så de kan forstås og bruges, siger hun.

At bruge data er både et led i digitaliseringen af den offentlige sektor og en

væsentlig brik i den digitale transformation, som er i fuld gang. Men hvad er forskellen?

– Digitalisering handler om at sætte strøm til den eksisterende 'forretning' – automatisere arbejdsgange, lave selvbetjeningsløsninger osv. Vi gør det samme som før, men hurtigere og mere effektivt, understøttet af it. Det kræver ikke dybe forandringer, siger Pernille Kræmmergaard.

Den digitale transformation, derimod, er, når man begynder at skabe radikale forandringer i sin forretning med it og især data.

– For at finde nye måder at levere værdi på kan organisationer bl.a. bruge data til at stille mere fundamentale spørgsmål: Hvad er en god skole egentlig? Hvordan leverer vi god service til de ældre? Det betyder, at man skal gøre helt nye ting, der kalder på nye organisatoriske strukturer. På dette transformativ niveau skal man også kunne køre data på tværs af fagligheder og se på sammenhænge. Heri ligger datadreven ledelse som en vigtig disciplin, forklarer Pernille Kræmmergaard.

Dårlig service med brækket håndled

Den offentlige sektor er så småt på vej ind i den transformativ del, men mange har svært ved at komme skridtet videre fra digitaliseringsdagsordenen, erfarer hun.

– For det handler ikke bare om at være mere effektiv for sin 'egen' skyld. Det handler om at yde bedre service til borgerne. Når jeg siger til de offentlige ledere, jeg underviser, at jeg ikke hører dem tale om borgerne, men mere om interne processer, siger de, at 'det jo ligger implicit i det hele'. Det er bare ikke godt nok. For hvis de forandringer, den offentlige sektor foretager, ikke gavner borgerne, vil den i sidste ende spille fallit.

Som eksempel nævner Pernille Kræmmergaard, at hun selv for nylig brækkede sit håndled og bare blev sendt hjem med gips på – intet andet.

– Jeg gjorde dem opmærksom på, at min mor lige var blevet diagnosticeret med knogleskørhed, og at jeg derfor var bekymret for, om det var arveligt betinget, så jeg nu skulle være bange for at gå og brække mine knogler. Men de sagde bare: "Nå?". Havde det været Amazon.com, havde de for længst solgt mig mindst tre glas kalktabletter. Og i øvrigt skal jeg fortælle min egen læge hele historien forfra, når jeg kommer derop, fordi systemerne ikke taler sammen på tværs. Det er dårlig service for mig som borger.

Data er en vigtig del af løsningen

Den holdning bakker Per Hyldborg, senior manager i marketing and communication

i den internationale konsulentvirksomhed SAS Institute, op om. SAS Institute står bag rapporten *Datadrevet ledelse i det danske sundhedsvæsen fra 2017*.

– Sundhedssektoren, som jo udreder og helbreder borgere, har data, som p.t. bliver brugt både tilfældigt og forskelligt. Men når vi nu ved, at der findes masser af gode data i systemerne, og hvis præmissen er, at vi skal betjene borgerne bedre, hurtigere og mindre besværligt, så er data en vigtig del af løsningen, siger han.

Data er, pointerer Per Hyldborg, blot informationsperler på en snor. For at have værdi skal de omsættes til indsigt og viden.

– Data er jo bare registreringer, vi laver, fx når vi kører sygesikringskortet igennem hos lægen og går hjem med en recept. Analyse og indsigt opstår, når du begynder at lægge statistiske modeller ned over dine data, så du kan finde mønstre, og der alt andet lige opstår et scenarie, som giver dig ny viden om et givent område. Sidste skridt er så at tilføre en ledelsesmæssig beslutning.

Har man data på en bestemt population af borgere, kan man finde mønstre og karakteristika, som det blotte øje aldrig selv ville få øje på.

– Har du 100 patienter på et sygehus, som får urinvejsinfektion, mens de er indlagt, kan du ikke nødvendigvis finde et mønster i det. Men tager du samtlige indlagt på alle sygehuse i et år og ser på, hvad der sker, når man bruger et bestemt kateter, kan du se, om det spiller ind på risikoen for infektion, siger Per Hyldborg.

Data nedbragte antallet af interventioner

Denne viden om de faktuelle mønstre og konsekvenser kan ledelsen bruge, mener Per Hyldborg, i sin kraft og lyst til at træffe beslutninger.

– Et af de mest inspirerende eksempler, jeg har hørt om, er i Psykiatrisk Center Ballerup. Her havde man et mål om at nedbringe antallet af bæltefikseringer. Ved at se på de mønstre hos patienterne, som lå forud for en intervention, er det lyk-

kedes at bryde mønstrene og dermed nedbringe antallet af bæltefikseringer fra 100 til 14 på et år. Det kræver mod og ambition, politiske mål og en ledelsesstil, som bygger på at ville bruge dataanalysen.

”

Datadrevet viden og ledelse er ikke konkurrence mellem data og fx en socialrådgivers mange års erfaring.

Per Hyldborg, senior manager, SAS Institute.

Problemet er, mener Per Hyldborg, at vi som samfund endnu ikke er helt derhenne, hvor vi tør bruge de data, som findes.

– Det bliver meget hurtigt et emotionelt spørgsmål: "Hvor meget ved de om mig – og hvad vil de bruge den viden til?". I sundhedsvæsenet har man data om os fra det øjeblik, vi bliver født, og til vi dør. Vi har endda hver især et cpr-nummer, som gør disse data unikke, men både juridisk og etisk er der barrierer for at bruge dem frit.

Er der ikke også en risiko for kun at indsamle data, som vi kan bruge til at måle og veje med – og så overse 'resten' – den tavse viden, erfaringen osv.?

– Jo, hvis man ikke husker sig selv på det. Men datadrevet viden og ledelse er ikke konkurrence mellem data og fx en socialrådgivers mange års erfaring. Det er et spørgsmål om at kombinere de to bedst muligt – ved at give socialrådgiveren data, som gør, at hun kan rykke succesfuldt på de problemer, hun skal løse. ■



Sådan arbejder kommunerne med data

Fire kommuner, fire forvaltningsområder og fire forskellige tilgange til at bruge data for at kvalificere beslutningerne om, hvilke indsatser der er mest effektfulde for borgerne. Datainformeret eller -drevet ledelse har set dagens lys mange steder. Vi spurgte til de første erfaringer.

Af journalist Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com



AARHUS KOMMUNE:

Bruger data til at vurdere effekt af sociale indsatser

Kontorchef Martin Bilberg i Ressourcestyring, Socialforvaltningen

Hvordan arbejder I med datadrevet ledelse?

– Datadrevet ledelse er i min optik uløseligt relateret til styring. Og styringen har i de seneste årtier bevæget sig op ad en ”styringstrappe”, hvis nederste trin – økonomisk administration – basalt set handler om at betale regningerne til tiden, kontere dem rigtigt osv. Siden har vi trådt op ad trinnene med henholdsvis økonomisk budgetstyring og aktivitetsstyring og er nu nået op til øverste trin med effektstyring.

– Det er vi, fordi vi jo som socialforvaltning ikke er sat i verden for bare at betale regninger til tiden, overholde det økonomiske budget eller til at levere konkrete ydelser og aktiviteter. Det skal vi naturligvis også, men vores eksistensberettigelse er at skabe de bedst mulige effekter for de grupper af udsatte borgere, som er i vores system. Det er jo også det spændende og meningsfulde i vores arbejde.

– For at sikre det laver vi effektvurderinger i de individuelle handleplaner. Vi arbejder hele tiden på at få et bedre datagrundlag for at kunne vurdere, hvilken effekt de sociale indsatser har for borgerne. For her er vi inde i den inderste del af kernefagligheden: Når vi de mål, vi – oftest i fællesskab med

borgeren – har sat os, både på kort og lang sigt? Og kan vi ændre et barns livsbane til det bedre gennem læring, uddannelse og beskæftigelse, men også netværk, medborgerskab og personlig udvikling?

Hvem bruger de data, I leverer?

– Meningen er, at disse data kan bruges på alle niveauer i organisationen til en dialog om, hvordan det går med at gøre den forskel for borgerne. Det vil sige, at data både kan bruges lokalt af den enkelte medarbejder eller afdelingsleder og mere overordnet af de forskellige chefniveauer, direktion og det politiske niveau. Men det er først og fremmest et socialfagligt redskab, som bl.a. handler om, at der skabes et fælles sprog mellem borgeren, myndighedspersonen og udføreren. Derfor har vi også implementeret et nyt it-system, hvor myndighed og udfører begge er på. For it er gelænderet, som går hele vejen op ad den styringstrappe, jeg taler om. Uden det at holde fast i er der stor risiko for, at man falder ned.

– Jeg mener dog, at vi er et godt stykke vej fra egentlig datadrevet ledelse. Hvis vi kan omsætte data til bedre ledelsesmæssige beslutninger, er det super godt, men foreløbig er vi

nærmere på stadiet for datainformeret ledelse. For så gode data har vi heller ikke endnu. Men målet er at sikre, at viden om effekten og de sociale resultater, vi skaber, bliver en tydeligere del af beslutningsgrundlaget. Det kræver tålmodighed og vedholdenhed.

Kan man da registrere og måle alt i sociale indsatser?

– Nogle vil måske sige, at hver sag er unik, og at mennesker ikke kan puttes i kasser. På den ene side er det rigtigt, at det specialiserede socialområde ofte fordrer individuelt skræddersyede forløb, men på den anden side er der også fællestræk i sagerne, som gør det muligt at udtrække brugbare socialfaglige data og viden, vi kan systematisere og inddrage i beslutningsgrundlaget – både i det enkelte borgerforløb og på de forskellige ledelseslag i organisationen.

– Men jeg mener, at effektvurdering først og fremmest er et fagligt projekt. Det afgørende er, at den datagenererede viden gør en forskel i de faglige dialoger, som kvalificerer den sociale indsats bedst muligt og dermed understøtter borgerens egen proces for at blive bedre til at mestre eget liv. ■



FURESØ KOMMUNE:

Tværgående data skal skabe forandring

Velfærdsdirektør Niels Milo Poulsen

Hvordan bruger I data i ledelsen hos jer?

– Inden man trækker data ud af sine systemer og for, at man kan bruge dem klogt i de indsatser, man vælger ud, skal man ledelsesmæssigt beslutte sig for, hvad man vil. Hos os er målet, at vi vil bryde social arv gennem sammenhængende indsatser på tværs af faglige og organisatoriske skel. Her ser vi på borgernes sammensatte udfordringer med det fælles mål at skabe en forandring, gøre dem selvforsørgende og i stand til at klare sig selv i tilværelsen.

– Det er en smuk plan, som for at blive til virkelighed kræver datatræk: Hvilke borgere har vi i hvilke sektorer? Det har vi brugt analyseværktøjer til at se på, også på tværs af forvaltningsområderne. For normalt kører indsatserne jo meget søjleopdelt i de forskellige fagsystemer. Vi har så valgt 100 borgere ud og etableret en tværfaglig indsats for dem i et nyoprettet "Team sammenhængende borgerforløb". I stedet for mange forskellige myndighedspersoner er der nu kun én sagsbehandler. Her har den største udfordring været at få lov til at hente og krydse data, som kræver samtykke fra borgerne.

Hvad bruger I dataene til?

– Når vi sætter indsatser i gang, har vi både økonomiske og faglige overvejelser. Derfor måler vi progressionen hos borgerne efter specifikke mål, vi har sat op, og som vi kan monitorere. Det er måden, vi har valgt at bruge den datadrevne ledelse til at følge fremdriften af vores indsatser på.

– For mig som chef i den strategiske del er dialogen med den faglige ledelse af indsatserne meget vigtig. For vi har mange gode indsatser, drevet af helhjertede indsatser, men når man spørger, om det virker, er det ofte

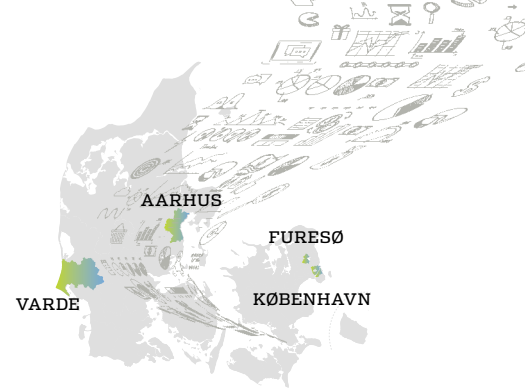
enkeltstående historier snarere end den samlede aggregerede viden, vi taler om.

Er risikoen ikke, at I kun styrer efter det, som kan måles og vejes – hvad med det professionelle skøn og erfaringen?

– "Er det nu ligegyldigt, at jeg har fået en god relation til borgeren – og at det har taget tre måneder overhovedet at få borgeren herop til et møde?". Jo, det har vi selvfølgelig drøftet, for vi skal ikke krænke den faglige vurdering og erfaring, der ligger forud i sagerne. Men når vi har prøvet en indsats i tre-fire-fem-seks måneder, og den ikke skaber forandring – skal vi så blive ved med det?

– En vigtig pointe i det her er, at vi bygger videre på de arbejdsmetoder, vi i forvejen bruger. Det er en videreudvikling af de faglige og tværfaglige indsatser. Og de data, vi bruger, findes i delsystemerne, for data fødes jo der, hvor den faglige indsats foregår. Så øvelsen er mere en systemopgave – med den klare gevinst, at vi kan lave én samlet plan for borgeren frem for fire delhandleplaner i hvert sit system.

– Og jo, det er en gigastor øvelse, som kræver mandsmod. Man skal på én gang være tålmodig og have fokus på, at tingene flytter sig. Det er farligt at sætte sig for høje mål, fordi vi endnu kun har få erfaringer med at arbejde datadrevet på de tværfaglige indsatser. Derfor er den forudgående faglige dialog så vigtig – for at sætte realistiske mål for borgeren. Derfor ser jeg den datadrevne del lige så meget som en indgang til en åben og nysgerrig faglig dialog, som den er en måde at monitorere arbejdet på undervejs mod de fælles mål. For vi skal huske på, at det ikke er måleværktøjerne, som skaber resultaterne. Det er den faglige indsats. ■



VARDE KOMMUNE:

Datadrevet opfølgning på KPI'er

Arbejdsmarkedschef Erik Schultz

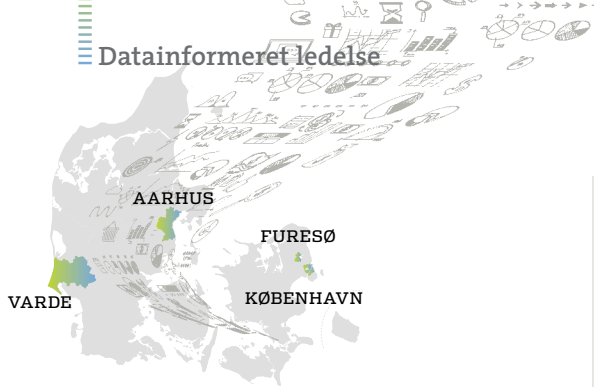
Hvordan bruger I data i ledelsen hos jer?

– Beskæftigelse er et af de områder med allerflest data, fordi vi registrerer alt, hvad vi gør. Så vi kan stort set få de data, vi ønsker. Faren er selvfølgelig, at vi henter data på alt muligt, vi ikke har brug for, så derfor har vi i ledelsen udvalgt tre fokuspunkter, som vi har udmøntet i tre Key Point Indicators (KPI): Hvor mange ledige har vi inden for hver målgruppe, hvor længe er de ledige, og hvor mange får vi i job?

– Den ledelsesinformation har vi brug for for at kunne styre 'produktionen' i jobcentret – ikke mere: De data fortæller os, hvor vi er nu, og hvilken effekt vores indsatser har. Det interesserer mig som den, der sidder øverst.

– Men de tre KPI'er folder vi også ud ned igennem pyramiden, for det kan godt være, at fx afdelingslederne gerne vil have mere information. I princippet kan vi folde data ud helt ned på medarbejderniveau og fx se forskellen på, hvor længe den enkelte medarbejder er om at få en ledig i job. Men den forskel kan der jo være mange gode forklaringer på, så derfor har vi ikke taget benchmarking på medarbejderniveau i brug som et værktøj endnu. Fordi det her ikke handler om at slå nogen oven i hovedet.





– Vi bruger heller ikke denne ledelsesinformation til at benchmarke ud af huset. Det er tal fra vores egne fagsystemer, som ikke nødvendigvis kan sammenlignes med tal fra et jobcenter et andet sted i landet. Men de tal, som vi indberetter centralt, bruger STAR til at sende benchmarking-rapporter ud til de kommuner, vi er i klynge med. Det er tal, som typisk kommer med et halvt til et helt års forsinkelse, mens de data, vi arbejder med internt, er dugfriske, fordi vi kan trække dem direkte.

Hvad bruger I data om de tre KPI'er til?

– Vi bruger dem offensivt, fordi vi jo kommer væk fra 'synsninger'. Vi kan se, om et helt konkret tilbud er effektivt og kan stoppe samarbejdet med en konkret leverandør, hvis tilbuddet ikke har den effekt, vi ønsker.

– Vi deler også 'undren' over ledelsesinformationen på vores ledermøder og reagerer hurtigt på udsving ud fra fem sigtelinjer for borgeren: så kort tid som muligt i systemet, så få kontaktpunkter som muligt, nedbryde ventetider og barrierer, borgerinddragelse og sikre den nødvendige arbejdskraft til virksomhederne.

– Det næste bliver, at vi kan lave fælles data på tværs af beskæftigelses- og børne-familie-området i sagerne med unge op til 18 år. Vi har rykket medarbejderne fysisk sammen og givet dem fælles opgaver for at sikre, at planerne for de unge under 18 år hænger sammen med dem på voksenområdet. På den måde håber vi bl.a. at kunne undgå, at så mange debuterer på kontanthjælp som 18-årige. ■



KØBENHAVNS KOMMUNE:

Machine learning kan transformere den kommunale forretningsmodel

Mikkel Folmø, kontorchef i Koncern IT

Hvordan arbejder I med datadrevet ledelse?

– Vi er en intern konsulentfunktion, som laver machine learning og automatiseringsprojekter i samarbejde med de enkelte forvaltninger i kommunen, som selv har ansvaret for, hvilke data de vil bruge til hvad. Vi kan levere forudsigelser og statistik, som de kan bruge i deres sagsbehandling.

– Fx er vi i gang med et projekt sammen med Teknik- og Miljøforvaltningen om at forudsige, hvor der er ledige p-pladser i byen. Det gør vi med data fra p-automater, data om, hvor der er solgt flest beboerlicenser, og med satellitdata. Ud fra disse mange informationer kan vi lave en algoritme, som giver borgerne et bud på, hvor og hvornår i byen der er størst sandsynlighed for ledige p-pladser. Det er politisk vedtaget datadrevet borgerservice, og første version af systemet forventer vi går i luften i år.

– Et andet eksempel inden for den mere klassiske velfærd er, at vi sammen med Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har lavet en algoritme til at forudsige, om den enkelte ældre borger får brug for mere hjælp i den nærmeste fremtid – baseret på data om omfanget af hjemmepleje, hospitalsindlæggelser osv. Den viden kan forvaltningen bruge til visitations- og personaleplanlægning eller til forebyggelse.

– Derudover automatiserer vi nogle funktioner med at sortere og fordele post, som kræver mange medarbejderressourcer. Men velfærdsområderne er de mest interessante – ikke kun fordi datadrevne løsninger kan spare penge, men også fordi vi kan give bedre tilbud, som hurtigere kan få borgerne i den retning, man ønsker.

– Så machine learning eller datadrevet velfærd handler ikke om at fjerne den menneskelige kontakt mellem borger og medarbejder, men om

at få sagsbehandleren til hurtigere at gennemskue borgerens historie og herudfra finde ud af, hvilket tilbud som har størst effekt – altså træffe bedre beslutninger på baggrund af bedre information.

Men handler machine learning ikke bare om at effektivisere og spare penge?

– Machine learning er at sætte computeren til at lære af sager. Du tager dine data, fx et antal sager, som er afgjort, og hvor du kender udfaldet, og så fortæller du maskinen, hvad den korrekte handling i den enkelte sag er. Når der så kommer en ny sag, skal maskinen kunne foreslå eller træffe en afgørelse. Jo flere sager, den bliver fodret med, des større bliver dens træfsikkerhed.

– Der skal altid et menneske til at vurdere i tvivlstilfælde, men hvis de enkle sager kan afgøres hurtigere, vil det give et overskud af tid til de mere komplicerede sager. Så nej, det er ikke guldstøv, vi drysser ud over det hele, så ingen behøver at arbejde mere. Men vi kan gøre nogle arbejdsopgaver ikke bare mere effektive, men også løfte kvaliteten af dem, fordi maskinerne kan overskue og bearbejde meget større mængder data end en enkelt medarbejder kan, uden at det koster ekstra tid.

Hvordan kommer lederne til at kunne bruge datadrevet ledelse?

– Som leder skal man først og fremmest vide, hvad ny teknologi kan gøre for ens fagområde – og tage det med ind i sin ledelsesdagsorden. For udfordringen er, at hvis alle andre begynder at bruge den nye teknologi til deres kunder, men kommunen ikke gør over for os som borgere, bliver der utilfredshed, og i yderste konsekvens risikerer velfærdsindsatserne at blive disruptet udefra. ■



What's hot

– i kommunal ledelse

Af journalist Tine Sejbaek // tinesejbaek@gmail.com

Mere fleksibelt for borgere og ansatte:

Skær en dag af arbejdsugen

I Odsherred Kommune overvejer man at gøre arbejdsugen en dag kortere. Formålet er at udvide kommunens åbningstider og samtidig give medarbejderne mere frihed.

Måske er den traditionelle femdages arbejdsuge på 37 timer ikke længere noget, vi kan tage for givet. Fremtiden kan meget byde på jobopslag med ordlyden: "Antallet af timer, du arbejder – og hvornår – kan vi aftale nærmere".

For det syder og bobler med forsøg, hvor man vender tingene på hovedet og skruer ned og op for arbejdstiden. Der er forsøg i Københavns Kommune med fleksibel arbejdstid, hvor medarbejderne kan gå op eller ned i tid – og tilsvarende i løn. I private virksomheder som IIH Nordic på Amager tilbyder man med succes en arbejdsuge på 30 timer. Med samme løn. Og i Sverige har man kørt flere – nogle knap så vellykkede – forsøg med nedsat tid. Frihed, fleksibilitet og større arbejdsglæde har været blandt målene.

Overvejer en firedages arbejdsuge

Senest har borgmesteren i Odsherred Kommune, Thomas Adelskov (A), meldt ud, at de overvejer at afprøve en firedages arbejdsuge – altså fire lange dage frem for fem kortere.

Hvorfor nu det?

– Dels oplever jeg, at en del arbejder hjemmefra eller har møder ude i byen

om fredagen, så kontorerne er affolkede. Samtidig vil vi gerne give borgerne udvidet åbningstid. De færreste kan bruge kommu-

nens åbningstider mellem kl. 10-15. Derfor vil vi se på en model med længere åbningstider, og hvor medarbejderne samtidig kan få fordel af en forlænget weekend.

Så man skal ikke arbejde færre timer, men blot holde fri om fredagen?

– Vores idé har ikke handlet om nedsat arbejdstid. Vi har mest haft øje for, at borgerne skulle have udvidet

åbningstid – og at give medarbejderne større frihed inden for de 37 timer.

Flere modeller i spil

Odsherred Kommune er bl.a. inspireret af den private virksomhed IIH Nordic, der har tilbudt medarbejderne en firedages arbejdsuge. Og ifølge borgmesteren synes medarbejderne i Odsherred Kommune, de nye takter er spændende. Han kan både forestille sig en fast lukkedag fredag og en model, hvor de ansatte, der vil, kan vælge at arbejde fire dage, mens andre gør, som de plejer.

– Vi har endnu ikke lagt os fast på noget, men ser på flere modeller. Og der er selvfølgelig oplagte ulemper. Hvis vi laver fire

lange arbejdsdage, kan det være svært for enlige forsørgere eller par, hvor begge arbejder i kommunen, at hente børn. Og måske er det heller ikke hensigtsmæssigt, at vores familieafdeling har lukket tre dage om ugen. Derfor skal der kigges på forskellige ting, før vi bestemmer os.

Hvad, tror du, bliver positivt for medarbejderne ved fx en firedages uge?

– Jeg håber på større arbejdsglæde og oplevelsen af mere fritid, siger Thomas Adelskov, der ikke lægger skjul på, at han også satser på, at Odsherred Kommune bliver et mere attraktivt sted at søge job, fx for pendlere.

Fordele – og ulemper

Intet er besluttet endnu, men Odsherred Kommune har nedsat en arbejdsgruppe, hvor medarbejdere og ledere i løbet af 2018 skal nå frem til en farbar model.

– Men måske ender der med at være for mange forhindringer. Nogle bliver måske stressede af fire lange dage. Og får vi så mere sygefravær?

– For andre vil det være motiverende med en lang weekend. Og måske kan det vise sig, at man får mere fra hånden på fire dage end fem. Det er alle de sten, vi først skal have vendt, forklarer Thomas Adelskov, der endnu ikke har hørt om andre arbejdspladser, hvor man arbejder fire lange dage – uden at gå ned i tid. ■

Kilder: UgebrevetA4.dk, www.iihnordic.dk samt Jyllands-Posten Finans.

Strategisk kompetenceudvikling af dine medarbejdere:

Sådan kommer du på forkant med fremtiden

Hvor skal vi hen – og hvordan kommer vi det? Det er to spørgsmål, ledere skal kunne svare på uden en krystalkugle på skrivebordet. Strategisk kompetenceudvikling af medarbejderne er et af svarene, mener KL og HK Kommunal, som med en ny pjece giver lederne en hjælpende hånd.

Af journalist Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com

At kunne se ud i fremtiden er en disciplin, vi mennesker altid har drømt om at mestre. For offentlige ledere er det en del af deres ledelsesopgave – og en nødvendig kompetence for hele tiden at have en organisation og medarbejderstab, som matcher de krav og behov, borgere, politikere og andre aktører i velfærdsproduktionen møder dem med.

Det kræver bl.a., at lederne sætter 'strategisk kompetenceudvikling' højt på dagsordenen. For at støtte dem i det har KL og HK Kommunal selv pudset krystalkuglen og giver i en ny pjece deres bud på, hvilke kompetencer og dermed også profiler arbejds-giverne vil efterspørge i de kommende år hos det administrative personale.

Overblik, fleksibilitet og it-værktøjer

De to organisationer vurderer, at fem kompetencer får størst betydning frem mod 2020: at have overblik og helhedsforståelse, at være innovativ, at være fleksibel i forhold til forandringer i organisationen, at kunne bruge digitale værktøjer, herunder administrative robotter, og at kunne forstå den organisation, man er en del af.

– Med afsæt i de kompetencer lister vi fem kompetenceprofiler for fremtidens administrative medarbejder og syv kompetenceprofiler for forskellige fagområder. Dem kan lederne bruge som afsæt for at se på de langsigtede udviklingsmål i organisationen, siger Noline Lind-Holm Kuhnt, uddannelsespolitisk konsulent i HK Kommunal, og uddyber:

– Det handler om at kunne svare på de to spørgsmål: Hvor skal vi hen – og hvordan komme vi det? Altså: Hvor er vi om fem år, hvilke opgaver har vi, og hvordan når vi hen til at kunne løse dem?

Skal ske i et samspil

Det handler både om, understreger Noline Lind-Holm Kuhnt, jobsikkerhed og tryghed for medarbejderne og om at gøre sig spilbare i nye opgaver. Det kræver de rigtige forudsætninger.

– Derfor skal kompetenceudviklingen foregå i et samspil mellem medarbejder og ledelse. Medarbejderne skal ville ændringen, og lederen skal kunne overbevise dem om, at den er nødvendig, og kunne følge aftalerne til dørs – gennem MUS- og GRUS-samtaler og udviklingsplaner.

Noline Lind-Holm Kuhnt understreger, at pjecen også er tænkt som et redskab til andre end HK-ledere.

– Næsten alle kategorier af ledere i det offentlige har administrative medarbejdere; derfor har det været vigtigt for os at lave et enkelt redskab, der kan bruges af mange offentlige ledere. Og selv om fokus for pjecen er administrative medarbejdere, er den fremgangsmåde, vi beskriver, rimelig universel, så den kan også bruges i forhold til andre typer medarbejdere. I øvrigt vil det nok også på andre fagområder blive stærkt efterspurgt, at man kan tænke nyt, se i helheder, være fleksibel og håndtere digitale elementer. ■

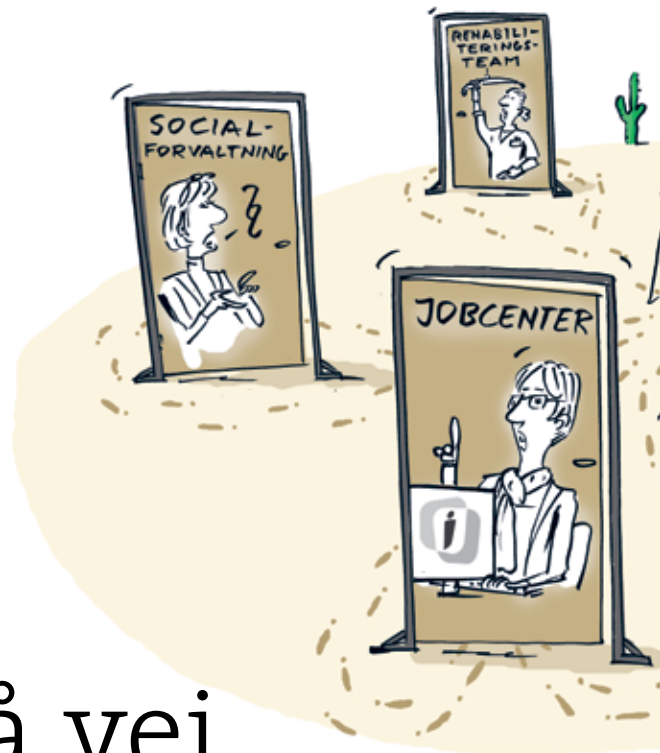


Sådan leder du strategisk kompetenceudvikling

Der er fem logiske trin, du som leder kan følge i systematisk kompetenceudvikling af medarbejderne:

- 1. Opgaveløsning:** Hvad skal ændres, fordi opgaverne er nye eller ændrer karakter? Lederens opgave er at kunne definere forandringerne præcist.
- 2. Perspektiv:** Hvorfor skal vi ændre måden, vi arbejder på – og hvordan gavner det kerneopgaven, borgerne og organisationen? Lederen skal kunne skabe en overbevisende fortælling og skabe opbakning.
- 3. Læringsmål:** Hvilke kompetencer får vi brug for? Lederen skal kunne oversætte opgaveløsningen til konkrete udviklingsmål.
- 4. Træningsbane:** Hvilke læringsaktiviteter er nødvendige? Lederen skal både praktisk tilrettelægge læringsformaterne og kunne vurdere, hvor lang træningsfasen er.
- 5. Hverdag:** Hvordan bliver den nye læring forankret i det daglige arbejde? Lederen skal være tydelig om, hvordan og hvornår medarbejderne skal løse opgaven på et nyt niveau.

Kilde: Strategisk kompetenceudvikling af administrative medarbejdere. Vær på forkant med udviklingen (KL og HK Kommunal, 2017).



Det skal hænge bedre sammen:

Reform med nationale mål på vej

Inden længe præsenterer regeringen første del af sin sammenhængsreform i form af nationale mål. Men jagten på sammenhæng i det offentlige er langt fra ny, og det vil tage tid at få vendt supertankeren, vurderer to eksperter tæt på reformarbejdet.

Af journalist Tine Sejbaek // tinesejbaek@gmail.com

Innovationsminister Sophie Løhde (V) fremlægger i løbet af foråret fem til syv nationale mål for at skabe bedre sammenhæng i den offentlige sektor. Målene formulerer hun sammen med bl.a. KL og Danske Regioner.

– Manglen på sammenhæng mellem de store velfærdsområder er den allerstørste udfordring i den offentlige sektor, uanset om vi taler om ældrepleje, beskæftigelse, socialområde, sundhed, børn eller uddannelse. Der er ikke særlig mange mennesker, der kun har behov, der kommer ét sted fra. De har behov for, at indsatser og tilbud bliver leveret i en sammenhæng, der giver mening for dem, har Sophie Løhde bl.a. sagt til magasinet *Danske Kommuner*.

Endnu ved vi ikke, hvad disse nationale mål, som skal være et kompas til at knække de største udfordringer, præcis vil indeholde. Ugebrevet *Mandag Morgen* kunne for nylig fortælle, at planen er at luge ud i overflødige, overlappende handleplaner. At data skal kunne deles i langt højere grad på tværs af hele den offentlige sektor, og at ledernes rolle skal styrkes. Sophie Løhdes ambition er også øget frit valg, og at private virksomheder i højere grad skal være med til at løse velfærdsopgaverne. Hun understregede over

for *Mandag Morgen*, at målene skal være konkrete og målbare, så det hele ikke drukner i luftige hensigtserklæringer.

Sammenhæng – i delreformer

Ud over de nationale mål – kompasset – vil selve sammenhængsreformen bestå af en stribe delreformer, bl.a. en ledelsesreform, en reform om digitalisering og data samt en sundhedsreform og en afbureaukratiseringsreform.

Én ting ved vi dog: Det vil tage år og kræve alles medvirken at transformere den offentlige sektor.

– Reformen er en del af regeringsgrundlaget og det evige forsøg på at forbedre den offentlige sektor. Jagten på sammenhæng går mindst tilbage til 1985. Og det har vist sig meget svært. I takt med at de ansatte bliver mere specialiserede, vokser risikoen for, at de mister blikket for helheden,

forklarer Kjeld Møller Pedersen, professor i sundhedsøkonomi og -politik på Syddansk Universitet. Han er med i et af reformarbejdets såkaldte udfordringspaneler, ”Bedre velfærd på tværs af sektorer”.

Et andet medlem af udfordringspanelet er Helene Bækmark, kommunaldirektør i

Faaborg-Midtfyn Kommune. Hun oplever, at bedre sammenhæng er et stort projekt, både når det gælder fagkulturer, lovgivning og økonomi.

– Så hvis det ikke lykkes her og nu, skal man ikke fortvivle, for rejsen er jo i gang! Både kommuner og sygehuse arbejder med det. Men mit drømmescenarie er, at vi i stedet for at køre med regionaltoget gik over til lyntog. Det er jo borgerens livsforløb, der er på spil. ■

Det har ikke været muligt at få et interview med innovationsminister Sophie Løhde eller en anden fra Finansministeriet til denne artikel.

”

Jagten på sammenhæng går mindst tilbage til 1985. Og det har vist sig meget svært.

Kjeld Møller Pedersen, professor i sundhedsøkonomi og -politik, Syddansk Universitet.

Det skal hænge bedre sammen:

Løsningen ligger imellem fagområderne

Der er flere barrierer end lavthængende frugter, når det handler om at skabe sammenhæng i borgerforløbene. For selv om gevinsterne er åbenlyse med mere tilfredse borgere og færre udgifter, spænder lovgivning, indgroede fagkulturer og ledelsesmæssige udfordringer ben, er erfaringerne fra praksis.



Af Tine Sejbaek // tinesejbaek@gmail.com • Illustration: Niels Poulsen

En kvinde er syg, har netop fået en omfattende operation på hospitalet og er i gang med genoptræning. Hun er også arbejdsløs og har et barn med indlæringsproblemer, som er under udredning. Hun bruger hjemmepmidler i hjemmet, og hjemmeplejen kommer hver dag. Borgeren har en håndfuld sagsbehandlere og ender med at rende fra Herodes til Pilatus for at få den hjælp, hun har krav på.

Eksemplet er konstrueret af Helene Bækmark, kommunaldirektør i Faaborg-Midtfyn Kommune og medlem af udfordringspanelet "Bedre velfærd på tværs af sektorer", som er en del af regeringens arbejde med sammenhængsreformen.

– Vi har en del borgere med komplekse forløb, og her er det ekstra tydeligt, hvor afgørende det er at få skabt sammenhæng og en fælles plan. Ellers vælter vi alle vores egne interne koordineringsproblemer over på borgeren.

Det ville svare til, forklarer hun, at vi skulle ud at rejse og ankom til lufthavnen, hvorefter vi selv skulle sortere bagagen og sikre os, at den kom med det rigtige fly. Dernæst

skulle vi tjekke, at piloten var rask og ædru, og siden skulle vi selv finde kufferten, når vi ankom til destinationen.

– Vi vælter altså vores egne koordineringsproblemer over på borgere, som i forvejen står i en usædvanligt stresset livssituation! Og de allerdårligste borgere har mest at koordinere, fordi de ofte har sager i flere forskellige fagforvaltninger på én gang. Så jo, der er et betydeligt forbedringspotentiale, siger Helene Bækmark.

Loven bremser holistisk indsats

Hvis man skal skabe sammenhæng, er det vigtigt at få lavet én plan, frem for at flere forvaltninger har hver sin, mener Helene Bækmark. For som mennesker er vi ikke et puslespil med en masse brikker. Vi er først og fremmest hele mennesker, og sådan skal vi tilgås.

– Så hvis en sag har 20 puslespilsbrikker, må det faglige personale koordineret tale med borgeren om: "Hvad har du egentlig brug for?", så man sammen definerer, hvordan den gode indsats ser ud, pointerer hun.

Hindringen er bl.a. lovgivningen, som

afspejler silotænkningen og -opdelingen. Også den måde, man dokumenterer sin indsats på, kan være en hindring for sammenhæng, fordi den også foregår i forskellige fagsystemer. Hvis en borger fx har et forløb, der inkluderer sygeplejerske, fysioterapeut og socialrådgiver, skal de dokumentere deres arbejde forskelligt, og visitationen til hjælpen foregår forskelligt.

– Det er man nødt til at lave om, så man ikke kører sit eget løb, men kan samle data, dokumentation og visitation. Som det er i dag, må vi ofte forsøge at arbejde os uden om lovgivningen, hvis borgeren skal opleve sammenhæng, siger hun.

Succes er lig med reduktion

Helene Bækmark henviser til *Hvidbog om rehabiliteringsbegrebet* fra bl.a. Marselisborg Centret og forklarer, at man fra forskning i rehabilitering ved, at når borgeren oplever sammenhæng, kan vedkommende mestre mere. Man går fra at føle afmagt til at kunne "finde rundt" i sit liv og "læse med".

Hun mener, at det vil være oplagt at lave teams med forskellige fagpersoner, så det handler om *hele* borgerens liv frem for én af brikkerne. Og så vil ledelsesopgaven ændre sig.

– Hvis en organisation af sygeplejersker bliver ledet af en sygeplejerske, og en organisation af socialrådgivere ledes af en socialrådgiver, så er det dén faglighed, man fremmer. Når man laver en tværfaglig gruppe, der spiller sammen om en fælles indsats, er det en helt, helt anden måde at være leder på.



Vi har ikke tradition for at fejre den leder og arbejdsplads, der formår at overflødiggøre sig selv via en virkelig dygtig indsats.

Kommunaldirektør Helene Bækmark, Faaborg-Midtfyn Kommune



Optimalt set er sammenhæng, at tingene går sømløst, så man som borger ikke opdager, hvilken myndighed der leverer indsatsen.

Professor Kjeld Møller Pedersen, Syddansk Universitet

Den måde, forklarer hun, handler først og fremmest om at have blik for borgerens behov frem for noget andet. Og hvor opgaven er at få forskellige fagligheder til at tale sammen og se, hvad de hver især kan bidrage med.

Men der er også en anden hindring for sammenhæng i indsatsen, som Helene Bækmark godt ved, alle ikke vil være enige med hende i.

– Vi har indrettet en økonomisk incitamentsstruktur, der reelt ikke motiverer medarbejdere og ledere til at understøtte, at borgeren klarer sig godt. Fordi den arbejdsplads, der lykkes med at nedbringe borgerens behov for hjælp, får et mindre budget året efter, siger Helene Bækmark.

Hun pointerer, at er man leder af en arbejdsplads med et budget af en vis størrelse og begynder at lave sammenhængende borgerforløb, så kommer folk hurtigere til at mestre deres liv.

– Og det er ikke nødvendigvis komfortabelt. Man skal måske ud og afskedige medarbejdere. Vi har ikke tradition for at fejre den

leder og arbejdsplads, der formår at overflødiggøre sig selv via en virkelig dygtig indsats. Vi er vant til at måle succes i fremgang i form af flere medarbejdere og større budget.

– Så den ubekvemme sandhed er, at vi må omdefinere succeskriteriet for at være leder i den offentlige sektor, siger Helene Bækmark.

Vi har selv skabt problemerne

Kjeld Møller Pedersen, professor i sundhedsøkonomi og -politik på Syddansk Universitet, er også med i panelet ”Bedre sammenhæng på tværs af sektorer”.

– Optimalt set er sammenhæng, at tingene går sømløst, så man som borger ikke opdager, hvilken myndighed der leverer indsatsen. Men selv om det lyder simpelt, volder det jo en række problemer.

– Vi har tumlet med at skabe mere sammenhæng siden midt i 1980'erne. Og barrieren er jo bl.a. den simple, at på fx sundhedsområdet har vi valgt at henlægge nogle opgaver til kommunerne, nogle til regionerne og nogle til de praktiserende

læger. Det samme gælder på social- og beskæftigelsesområdet. Den logik, der er på beskæftigelsesområdet, er en anden end i serviceloven på socialområdet. Det er med til at give problemer og hindre sammenhæng, og det er dem, vi skal se på ved at kigge nærmere på lovgivningen, siger Kjeld Møller Pedersen.

Nogle af barriererne for sammenhængen har også rod i interne regler og lokale forhold, som man selv kan begynde på at ændre, mener han.

– Den måde man har valgt at opbygge forvaltningerne på, og hvordan den lokale samarbejdsånd er – alt det kan man selv ændre på. Så der forestår selvfølgelig også et arbejde for kommunerne selv med at skabe mere sammenhæng, siger Kjeld Møller Pedersen.

Data på tværs giver etiske problemer

Charlotte Markussen, direktør i Høje-Taastrup Kommune med ansvar for arbejdsmarked, sundhed og omsorg, social- og handicap samt HR har også gjort sig tanker om, hvorfor det er svært at skabe sammenhængende borgerforløb.

– Det er ikke kun kassetænkning ”hvem skal nu betale” og lovgivningsmæssige barrierer. Der er også metodemæssige udfordringer. Fx kan forskellige instanser og forvaltninger godt alle arbejde med rehabilitering, men de gør det på forskellige måder. Så det handler også om at skabe *en fælles metode* i arbejdet, fx med rehabilitering.

Et spørgsmål, der naturligt vil dukke op, når man arbejder hen mod mere sammenhæng, er det om at samkøre data på tværs.

– I mange sammenhænge vil det være nyttigt at kunne. Men der er også etiske problematikker. Har man lyst til, at ens børns lærere skal vide, at man har haft en depression? Mange vil nok gerne have sig frabedt, at man uden videre kan samkøre alle data mellem fx sundhedsområdet, det sociale område og jobcentret. Så der er tekniske, lovgivningsmæssige, men også etiske, barrierer, siger Charlotte Markussen.

Hun mener som Helene Bækmark, at lederne vil blive udfordret, når der skal mere sammenhæng i indsatserne.

– Vi har gjort meget for at stå på mål for hvert vores fagområde. Men løsningen ligger *mellem* områderne. Vi må lære at bevæge os på tværs. Det er en ny måde at tænke på. Et paradigmeskifte. ■



Det skal hænge bedre sammen:

”Nu ved den ene hånd, hvad den anden laver”

Flere kommuner er i gang med at skabe mere sammenhæng i indsatsen – for både borgernes og økonomiens skyld. Odense, Rødovre og Høje-Taastrup Kommuner fortæller hvordan og om bumpene på vejen.

Af Tine Sejbaek // tinesejbaek@gmail.com • Illustration: Niels Poulsen

Udbredt tilfredshed blandt borgerne og et stort økonomisk potentiale. Det er resultatet i Odense Kommune, der for to år siden begyndte at arbejde med projektet *Sammenhængende borgerforløb*.

– Ikke overraskende er der stor tilfredshed blandt borgerne, som siger, det er det, de har drømt om i mange år, siger René Juncker, direktør i Beskæftigelses- og Socialforvaltningen.

Odense Kommune begyndte i 2016 med at definere en række målgrupper, fx 'udsatte familier', 'erhvervet hjerneskade' og 'overgang fra ung til voksen for borgere med handicap'.

Man beskrev målgrupperne, den nuværende, usammenhængende tilgang samt udfordringer ved den, fx at borgerne ikke selv forstår deres sagsforløb, og at medarbejderne sætter modstridende indsatser i gang.

Man beskrev også, hvordan det konkret for hver målgruppe skulle gøres anderledes i form af bl.a. mere samarbejde mellem forvaltningerne samt én fælles plan. Og til sidst kortlagde man de forventede gevinster for borgerne, samt hvor mange penge helhedsperspektivet forventes at spare kommunen for i kortere forløb, mindre indgribende indsatser og færre anbringelser.

Det blev besluttet, at kommunen skulle spare 85 mio. kr. De 40 mio. kr. er lagt i budgetterne i 2018, de resterende 45 skal findes i løbet af det næste år.

– Samtidig har vi haft et stort ønske om at gøre det bedre for borgerne: færre kontakter, kun én plan og en fælles indsats mellem fx Børn- og Ungeforvaltningen (BUF) og Beskæftigelsesforvaltningen (BSF), fortæller René Juncker.

Læser sager på tværs

Odense Kommune har brugt mange ressourcer på at interviewe borgerne, som ifølge René Juncker er vældig glade for den nye sammenhæng.

– De oplever, at endelig ved den ene hånd, hvad den anden laver, og medarbejderne oplever mere synenergi, når de arbejder sammen, siger han.

Fx er man begyndt at læse sagerne på tværs mellem BUF og BSF. Og her opdagede man i nogle tilfælde, at medarbejderne i forvaltningerne havde ret forskellige opfattelser af borgerne og deres mestringsniveau.

– Vi samordnede sagerne, så man både tilgodeså at træne forældreevnen og komme i arbejde. Den fælles forståelse af ressourcer og udfordringer kommer både borgeren og kommunen til gode, mener René Juncker.

Økonomi og data udfordrer

Men der har også været flere store udfordringer i at lave bedre sammenhæng. En af dem er den oplagte: Det har kostet job og vil koste flere.

– Derudover har det været sådan, at når vi fokuserer på at have borgeren i centrum, er der kreativitet og motivation hos medarbejderne. Uenighederne opstår, når regningen skal fordeles, fx mellem ældre og handicap, BSF eller BUF. Sådan noget skal topstyres, ellers opstår der unødvendige konflikter, mener René Juncker.

”

Vi har været nødt til at samordne sagerne manuelt med forældrenes tilladelse for at løse det. Det ville være nemmere med ét it-system, der samlede det hele.

Direktør René Juncker, Beskæftigelses- og Socialforvaltningen, Odense Kommune



En anden udfordring har været at dele data.

– For hvordan sikrer man, at familiens sagsbehandler i BUF også kender det, BSF har på familiens sag, når man kun har adgang til sin egen del af sagen? Vi har været nødt til at samordne sagerne manuelt med forældrenes tilladelse for at løse det. Det ville være nemmere med ét it-system, der samlede det hele, siger René Juncker, der forklarer, at projektet fortsætter, også når besparelsen på de 85 mio. kr. er fundet.

– Vi skal øve os på bedre sammenhæng – hver dag, siger han.

En del af et helt nyt mindset

Odense Kommune er nået langt – men de er langt fra de eneste, der har kastet sig over sammenhængende borgerforløb. I Rødovre Kommune søsatte man i sommeren 2017 projektet *Sammen med borgeren*. Udstyret med bl.a. videokamera tog ledere, medarbejdere og konsulenter fra Socialforvaltningen ud til udvalgte borgere og spurgte dem, hvordan det er at møde kommunen. Udgangspunktet var livssituationer som: "Jeg er udskrevet fra hospital, men jeg er ikke rask" eller "Jeg har et barn med særlige behov, som er ved at blive voksent".

”

Medarbejderne vil det gerne, men vi kan se, at det kræver tydelig opbakning fra ledelsen, hvis man som medarbejder skal eksperimentere med at finde nye løsninger på tværs.

Direktør Charlotte Markussen,
Høje-Taastrup Kommune

– Vi var nysgerrige på: Hvordan ser borgerne kommunen – og hvordan kan vi bruge det til at udvikle kommunen, fortæller socialdirektør Henrik Abildtrup.

Derfor er man nu i gang med at belyse fire livssituationer for at kunne skabe nye, tværgående løsninger. Her har mere end 100 borgere været involveret. Forvaltningen arbejder også på at uddrage generelle indsigter fra forløbet, fx når borgerne siger: "Forstå hele mig" eller "Hjælp mig med at finde vej".

– Vi havde fx en workshop om livssituationen "Jeg har et barn med særlige behov, som er ved at blive voksent". Den handlede egentlig om, hvordan vi kunne blive bedre til at skabe sammenhæng på tværs af afdelinger. Da workshoppen var færdig, kunne vi næsten ikke få forældrene ud ad døren, fordi de gerne ville tale videre med hinanden. Det greb vi sammen med forældrene og har nu søsat et netværk for forældrene, hvor 30 var til det første møde. Det er et godt eksempel på at tænke løsninger sammen med borgerne, siger Henrik Abildtrup og sammenfatter: – Vi har gjort os de første erfaringer. Det her er en del af en kulturforandring og et helt nyt *mindset*.

Borgerne bliver taget alvorligt

I Høje-Taastrup Kommune 'bestilte' byrådet for to år siden kommunen til at gøre det bedre og billigere, særligt i de komplekse borgersager. Det førte til projektet *Tidlig indsats – tværgående samarbejde*, hvor man tænker indsatsen hele vejen rundt om borgeren.

Det har bl.a. betydet fokus på borgere med minimum to indgange til kommunen; borgere, der modtager minimum tre ydelser, og/eller borgere, der årligt koster over 150.000 kroner.

Konkret er der arbejdet med familier med

komplekse sager, psykisk udfordrede unge i alderen 16-23 år samt med borgerforløb på social- og handicapområdet.

Tilgangen har været at fokusere på borgernes ønsker og drømme, hvor borgeren selv har formuleret målet plus samarbejde på tværs. En rehabiliteringskonsulent har været gennemgående tovholder.

– Det lykkedes at flytte nogle af familierne og lave en bedre og billigere indsats. Nu kigger vi på at rykke det op i en større skala med fx 20-30 familier, siger direktør Charlotte Markussen om et projekt på familieområdet, hvor seks-syv familier fik sammenhængende forløb med én tovholder.

Som at skubbe en pony op ad et bjerg

Det er endnu for tidligt at sige, hvor meget kommunen konkret har sparet økonomisk. Men erfaringerne er foreløbig gode.

– Vi kan se, at borgerne oplever at blive taget alvorligt, og at vi arbejder i samme retning. Og at det tværgående arbejde gør, at indsatserne sker hurtigere, forklarer Charlotte Markussen.

– Medarbejderne vil det gerne, men vi kan se, at det kræver tydelig opbakning fra ledelsen, hvis man som medarbejder skal eksperimentere med at finde nye løsninger på tværs. Det kræver i høj grad, at ledelsen tager sammenhæng i indsatsen til sig og siger: "Det vil vi også", siger hun og tilføjer, at som en sidegevinst er lederne fra beskæftigelsesområdet og det sociale område begyndt at holde møder og drøfte borgersager mere generelt.

Og det er spændende at forsøge at skabe sammenhæng, bekræfter Charlotte Markussen, men:

– Det er også meget svært. Og det tager tid. Hidtil har jeg følt det, som om jeg skubbede en pony op ad et stejlt bjerg. Men jeg tror, at 2018 bliver året, hvor vi får et gennembrud. ■

”

Det her er en del af en kulturforandring og et helt nyt *mindset*.

Socialdirektør Henrik Abildtrup,
Rødovre Kommune



Af Anders Fløjborg,
 formand for Leder-
 sektionen i Dansk
 Socialrådgiverforening
 og afdelingsleder i Børn
 & Familie, Vordingborg
 Kommune



Vi skal prioritere de indsatser, som har effekt

Medarbejderne ved godt, hvilke data de skal bruge for at sikre de bedste resultater i arbejdet med borgerne. Mange af disse data er dem, som også topledelse og politikere beder om. Derfor giver det mening, at Ledelseskommisionen anbefaler datainformeret ledelse.

DER ER INTET NYT I, at ledelse og topledelse i det offentlige opsamler data om den velfærdsproduktion, som finder sted, fx i kommunerne. Det er et nødvendigt styringsredskab.

En nyere tendens er, at vi er ved at flytte os fra output-data som dokumentation for vores indsats og i retning af outcome-data: Den værdi, vores indsats har for de borgere, den er rettet imod. Og at vi lægger disse data til grund for beslutninger på de enkelte ledelsesniveauer.

Det kalder vi datainformeret ledelse. Og det bliver en af Ledelseskommisionens anbefalinger, som du kan læse om i interviewet med formanden, Allan Søgaard Larsen, i dette blad.

Det handler om at skabe forandring

Når jeg også dvæler ved det her i min leder, er det fordi, jeg ser flere vigtige pointer. Helt overordnet bør alt, hvad vi foretager os i den offentlige sektor, jo handle om den forandring, vi formår at skabe i borgernes liv med afsæt i de udfordringer, de kommer til os med.

For at kunne det har vi brug for viden og indsigt. Og her er datainformeret ledelse et

helt centralt greb. Ikke lade os drive rundt af data – som begrebet datadrevet ledelse måske antyder – men holde et informationsniveau, der sætter os i stand til at prioritere rigtigt. Fx når vi beslutter, hvad der skal ske med fx den 22-årige alkoholiker, som ikke selv har erkendt, at han har brug for hjælp, men som 'systemet' enten vil have i arbejde, uddannelse eller anden aktivitet. Skal vi tilbyde ham alkoholbehandling til trods for bunkevis af evidens om, at behandling først virker, når han selv er klar til at tage i dørhåndtaget til misbrugscentret?

Vi kender godt svaret

Ja, det er et kontroversielt spørgsmål. Men dybest set kender vi godt svaret. Fordi det ikke bygger på en 'synsning', men på faktabaseret viden fra af tusindvis af tilfælde før ham. Derfor er det for mig at se en helt

central pointe i datainformeret ledelse, at vi spørger medarbejderne: Hvad har I brug for at vide for at kunne tilbyde denne unge mand den bedst mulige hjælp?

Den viden skal vi også kende på de næste ledelsesniveauer – måske ikke i helt samme nedbrudte form, men som data, vi kan styre og beslutte efter. Og faktisk vil det vise sig, siger min erfaring mig, at de data, medarbejderne har brug for, er de samme data, som politikere og topledelse efterspørger: Virker det, vi gør? Og hvorfor virker det?

Det bringer mig til den anden meget vigtige pointe: Når vi taler datainformeret ledelse, skal vi have data om progression. Og vi skal se på, hvordan de matcher de politiske mål. I

den proces er det afgørende, at vi ikke lader os begrænse af menneskers forskelligheder, men i stedet tager udgangspunkt i, at vi er mere ens, end vi er forskellige. Det betyder, at vi skal bruge almensystemet som reference, men stadig se nuanceret på de borgere, som har helt særlige behov. ■



Vi er ved at flytte os fra output-data som dokumentation for vores indsats og i retning af outcome-data.