

OFFENTLIG LEDELSE 03

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL
SOCIALPÆDAGOGERNE
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING

19

Odsherred Kommune går forrest
med arbejdsuge på fire dage:

Godt for sjælen at restituere sig i tre dage

SIDE 6

Tillid på dagsordenen igen:
Redesign kontrollen,
så den giver mening

SIDE 13

Hvis vold og trusler er hverdag:
Sådan støtter du bedst
dine medarbejdere

SIDE 16

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:

HK
KOMMUNAL


Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE

Ny publikation fra Væksthus for Ledelse:

Ny Syntese

"Et udvidet tankesæt for arbejdet med offentlig velfærd" er den korte forklaring på Ny Syntese, et forskningsprojekt og tankesæt, som har vundet indpas i en række danske kommuner og regioner, og som er temaet i en ny publikation fra Væksthus for Ledelse.

Bag Ny Syntese står den tidligere canadiske topembedskvinde Jocelyne Bourgon, som anser det 21. århundredes udfordringer for at være så komplekse og af en sådan karakter, at de ikke kan løses af en enkelt myndighed eller organisation alene. Der er behov for at tænke 'hele vejen rundt' om problemer som global opvarmning, flygtningekrise og væksten i kroniske livsstilssygdomme som fx fedme, konstaterer hun.

I publikationen uddyber Jocelyne Bourgon selv sine tanker om Ny Syntese, modellen og tankesættet forklares i detaljer, og en lang række kommuners og regioners topledere fortæller om deres arbejde og erfaringer med og resultater af Ny Syntese. I tilknytning er også udarbejdet en speeddrawing, som på få minutter forklarer tanker og intentionerne bag Ny Syntese.

Magasinet kan læses og downloades på lederweb.dk/nysyntese



Dansk Socialrådgiverforening inviterer til temadag med Alfred Josefsen:

Masterclass om personligt ledelsesgrundlag



Dansk Socialrådgiverforening afholder tre spændende arrangementer for ledere i efteråret 2019: På Socialrådgiverdage den 30. og 31. oktober inviterer Ledersektionen i DS til masterclass om dit personlige ledelsesgrundlag, hvor du kommer både godt i gang og bliver inspireret til at gøre det færdigt over en periode.

I masterclassen arbejder vi os systematisk igennem og får et praktisk overblik over dit ståsted, dine ambitioner og dine succesmønstre. Du bliver undervist af Alfred Josefsen, som har været en fortæller for det personlige ledelsesgrundlag i Ledelseskommisionen. Han er meget bredt anerkendt som ledelsesinspirator, har forfattet fire ledelsesbøger, er adjungeret professor, tidligere Irma-direktør, coach m.m.

I løbet af efteråret har Dansk Socialrådgiverforening yderligere to temadage i støbeskeen: *Overgangen fra fagspecialist til leder* og *Skab klarhed og handlekraft – ledelse der forebygger stress hos medarbejderne og lederen selv*.

Invitationerne til de to temadage bliver sendt med e-mail til Ledersektionens medlemmer, men kan også ses på www.socialraadgiverne.dk (søg på 'Ledersektionen').

Socialpædagogerne inviterer til forløb for ledere og mellemledere:



Ledelse i kompleksitet

Til efteråret udbyder Socialpædagogerne i samarbejde med Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK) et nyt uddannelsesforløb til ledere og mellemledere, *Ledelse i kompleksitet*. Uddannelsesforløbet er forankret i deres lederskab og faglighed og strækker sig over fire undervisningsdage i et år. Mellem hver undervisningsdag arbejder deltagerne med at omsætte teorioplæggene til egen ledelsespraksis. Forløbet udbydes som et øst- og et vestforløb med plads til 40 deltagere pr. forløb.

Ledelse i kompleksitet tager fat i følgende tematikker:

- Strategi og forandringer, herunder at kunne arbejde med emergente strategiske værktøjer og datainformeret ledelse.
- Faglig ledelse og kulturbærere, herunder ledelse af fagprofessionelle og sikring af et godt arbejdsmiljø.
- At arbejde i ledelsesteam og at etablere netværk i og uden for egen organisation, herunder med borgere, pårørende og frivillige (nye organisationsformer).
- Tværfaglighed, relationel kapacitet og distribueret ledelse.
- Nyspecialisering – sætte vidensbaseret retning for egen organisation.

Tilmelding og pris

Deltagerprisen for hele forløbet inkl. undervisningsmaterialer og kursusbevis er 3.800 kr. Tilmelding og yderligere information om *Ledelse i kompleksitet* på sl.dk/leder

INDHOLD

04 Derfor får du Offentlig Ledelse

05 Lederne skal opmuntre den digitale kreativitet: Ny publikation sætter fokus på succesfuld ledelse af digital innovation

06 Godt for sjælen at restituere sig i tre dage: Odsherred Kommune forsøger sig med arbejdsuge på fire dage

07 Vi glæder os til kun at arbejde fire dage: Forsker, leder og TR deler forventninger til forsøget i Odsherred Kommune

10 Dilemma: Er 'borgeren i centrum' i virkeligheden noget sludder? Vi spørger tre eksperter

12 Udfordringen: Dilemmajobs stiller store krav til rekruttering og coaching

13 Ny regering sætter tillid på dagsordenen igen: Forsker og lederformænd er sundt skeptiske



16 Sådan støtter du bedst medarbejdere ved vold og trusler



20 Lederen: Digitalisering, innovation eller simpel sund fornuft? Fremtiden kan godt give sved på panden, skriver centerleder Helle Riis



Foto: Torben Nielsen

Her er Karrieretelefonens tre rådgivere med særlig erfaring i ledere og chefer: Louise Theil (tv.), Tine Asmussen og Søren Elholm.

HK's Karrieretelefon hjælper dig:

På tide at få nyt lederjob?

I HK's Karrieretelefon sidder tre konsulenter med særlig erfaring i at hjælpe chefer og ledere med karrieren klar til at tale med dig. Så går du med tanker om at søge nyt job, eller har du bare brug for sparring på din fremtid som leder, så ring til os på

3330 4460

Karrieretelefonen er åben alle hverdage fra kl. 13-16. Her kan du tale med Louise Theil, Tine Asmussen eller Søren Elholm.

Kursus til fremtidens HK-leder:

Få indsigt i de nye digitale teknologier

HK Kommunal er i gang med at tilrettelægge en række kurser for medlemmer, der gerne vil forstå, hvordan nye digitale redskaber kan udnyttes i de administrative arbejdsopgaver. Som chef eller leder er det vigtigt, at du også har en basisviden om de nye digitale muligheder og deres præmisser. Det vil vi gerne hjælpe dig med gennem dette kursus:

Fremtidens leder – få indsigt i de nye digitale teknologier.

Så tag to dage ud af kalenderen i november og kom med:

- **Hold Sjælland:** Mandag den 11. november og tirsdag den 12. november 2019 i København
- **Hold Jylland/Fyn:** Onsdag den 13. november og torsdag den 14. november 2019 i Vejle.

Se mere på hk.dk/chefgruppen under 'Arrangementer'.

HK Kommunal inviterer til temadag for kommunale og regionale ledere og chefer:

Ledelse og arbejdsmiljø

HK Kommunal Nordjylland inviterer til årets anden temadag for kommunale og regionale ledere og chefer. Denne gang er temaet Ledelse og arbejdsmiljø. Vi har opdelt dagen i tre moduler med hver sin vinkel på temaet. Dagen faciliteres af HK Kommunals cheffkoordinator Lisbeth Vinther.



Modul 1 fra kl. 8:30-10:00 handler om stress til trivsel og arbejdsglæde v. Hellen Eriksen: "Hvad ligger der egentlig bag stress, og hvorfor opdager vi ofte stress alt for sent?". Hellen tager afsæt i de arbejdsforhold og

-vilkår, som deltagerne rent faktisk møder i deres hverdag.



Modul 2 fra kl. 10:30-12:30 sætter fokus på lederen som den gode rollemodel i arbejdsfællesskabet v. Birgitte Glibberg. Birgitte kredser om værdier og etik som ledetråde og lederen som rollemodel. Hvordan vi hver især tager

ansvar for os selv og MEDansvar for arbejdsfællesskabet.



Modul 3 fra kl. 13:15-15:15 har temaet Kulturbærere i en forandringstid v. Tommy Krabbe. Kulturbærere risikerer ofte at føle sig som en lus mellem to negle, når forandringerne trykker. Det er svært at være både

loyal over for ledelsen og medarbejderne på samme tid. Tommy sætter bl.a. fokus på, hvad der sker, hvis vi bare lader forandringerne gå deres gang.

Hvornår: Den 9. oktober 2019 fra kl. 8:00-15:30

Hvor: HK Nordjylland, Gartnervej 30, 9200 Aalborg SV

Tilmelding: Sidste frist for tilmelding er onsdag den **25. september 2019**.

Log ind på MitHK via dette link hk.dk/aktuelt/kalender/D2292223462. Du kan tilmelde dig hele dagen eller nøjes med et eller flere af oplæggene. Hvis du kun er med noget af dagen, så HUSK at tilmelde dig frokost.

Derfor får du Offentlig Ledelse



Hver tredje måned lander dette ledelsesfagblad i din postkasse. Det er en af gevinsterne ved at være medlem af Ledersektionen i Socialpædagogerne, Socialrådgiverne eller Chefgruppen i HK Kommunal. Vores ambition er at holde dig opdateret på de nyeste trends og teorier i offentlig ledelse.

AF REDAKTØR TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM

Som leder har du måske bladet 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 udgives i et samarbejde mellem ledersektionerne i Socialpædagogerne, Socialrådgiverne og HK Kommunal.

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

Fire gange om året og en gang om måneden

Bladet udkommer fire gange om året og sendes til i alt omkring 5.000 modtagere. Ud over dig som ledermedlem sender vi det også til forskere på landets højere uddannelsesinstitutioner, bogforlag, kommunaldirektører, journalister på landsdækkende nyhedsmedier, HK Kommunals afdelinger i hele landet og sam-

arbejdspartnere på den offentlige front: KL, FH, en lang række fagforbund, som organiserer offentligt ansatte, OAO, Danske Regioner m.fl.

Bladet følger den offentlige ledelsesdagsorden tæt og bringer et miks af journalistiske og ekspertskrevne artikler om nye strømninger, forskning, projekter, litteratur osv. Kerneopgaven, motivation af medarbejdere og teams, lederens strategiske blik, driftsledelse, når ledere får stress, personlig lederudvikling, Ledelseskommissionen m.m. er temaer, som *Offentlig Ledelse* har behandlet over årene.

Bladet bliver tilrettelagt af en redaktionsgruppe med en

lederkonsulent fra hver af de tre 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 redaktionen@offentligledelse.dk.

Som aktuelt supplement til bladet udgiver vi hver måned et elektronisk nyhedsbrev med ekspertartikler og nyheder samt artikler fra bladet, hvis du ikke lige fik det læst.

Fortsat god læselyst!

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 – og med 12 år på bagen er det over tid blevet til en pæn stak.

Tjek selv: offentligledelse.dk

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 *Offentlig Ledelses* nyhedsbrev, som udsendes en gang om måneden: offentligledelse.dk/nyhedsbrev



Lederne skal opmuntre den digitale kreativitet

Hvad gør ledere, som lykkes med at lede digital innovation med succes? Og hvilke erfaringer er der at hente fra offentlige organisationer, som er væsensforskellige i deres virke og dna, men som lykkes med at innovere digitalt? De svar finder du i en ny publikation fra Væksthus for Ledelse.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM

I en ny publikation tager Væksthus for Ledelse fat på en af tidens hotteste temaer: digital innovation. Den sætter spot på, hvordan du som leder håndterer opgaven med at udforske, udvikle og bruge de digitale muligheder, som konstant folder sig ud, til at løse kerneopgaven endnu bedre.

Publikationen *Ledelse af digital innovation – erfaringer fra fem frontløbere* har indkredset fem kendetegn ved succesfuld ledelse af digital innovation på baggrund af besøg hos fem udvalgte offentlige arbejdspladser, som har haft succes med digital innovation i hverdagen. Men hvorfor er dette tema vigtigt og nødvendigt at sætte så stor fokus på lige nu?

– Den digitale teknologi har et kæmpe potentiale for at udvikle både arbejdspladsen og kerneopgaven. Det har været påfaldende i projektet at se, hvordan lederne hele tiden har haft fokus på digitaliseringens betydning for kerneopgaven, fx ved at borgerne har fået et bedre tilbud, at fagligheden er blevet styrket, eller at arbejdsgange er blevet lettere. Dermed har lederne haft et skarpt blik for, at den digitale teknologi skal give mening for opgaveløsningen og ikke blive et mål i sig selv, siger Dorthe Storm Meier, projektleder for publikationen og konsulent i OAO.

Digital innovation sker også lokalt

Et af de helt centrale budskaber i publikationen er, at digital innovation eller digitalisering ikke kun er centralt styrede processer, hvor fx et nyt fælles it-system rulles ud over kommuner, regioner eller en styrelse. Digital innovation er også, når en lokal arbejdsplads selv finder måder at tage den digitale teknologi til sig og selv udvikler nye arbejdsmetoder og løsninger.

Sådan en arbejdsplads er Autismecenter Storstrøm, Vordingborg. Brugere er mennesker med bl.a. svær autisme, og her har pædagoger og ledelse i fællesskab givet plads til at undre sig, eksperimentere og udvikle nye metoder i arbejdet med at gøre brugerne så selvhjulpne som muligt, bl.a. ved brug af iPads og robotter. Hvordan ledelsen har understøttet processerne, kan du læse mere om i lederen på bagsiden af magasinet denne gang. Her deler centerchef for autismecentret, Helle Riis, sine refleksioner fra den digitale innovation, som har fundet sted.



Den digitale teknologi har et kæmpe potentiale for at udvikle både arbejdspladsen og kerneopgaven.

DORTHE STORM MEIER, PROJEKTLEDER FOR PUBLIKATIONEN OG KONSULENT I OAO

Det gør ledelse af digital innovation succesrig

Med afsæt i de fem arbejdspladser, som medvirker i publikationen, er der indkredset fem praksisser, som kendetegner succesrig ledelse af digital innovation:

1. Lederne fokuserer på digital innovations betydning for kerneopgaven
2. Lederne opmuntre medarbejdernes idéudvikling
3. Lederne skaber kultur og rammer for digital innovation
4. Lederne fremmer et innovativt mindset og digitale kompetencer
5. Lederne er også dygtige forandringsledere.

Det handler om mindset, kultur og rammer

Det vigtigste budskab til lederne med publikationen er derfor også ifølge Dorthe Storm Meier, at der netop er mulighed for at gribe de muligheder i praksis, som den digitale teknologi kan betyde for en endnu bedre løsning af kerneopgaven. Det rummer publikationen masser af eksempler på.

– Det handler i høj grad om mindset, kultur og rammer og kun i mindre grad om den konkrete teknologi eller tekniske kompetencer. Og om at skabe en kultur, hvor medarbejderne har blik for gevinsterne i forhold til deres daglige arbejde – ved at opmuntre dem til at komme frem med ideer og lade dem eksperimentere og lege med teknologien, siger hun.

Lad dig inspirere

Publikationen er tænkt som en inspiration og hjælp til refleksion for førstelinjeledere, men den kan også bringes i spil i dialogen i ledergrupper, MED-udvalg og andre fora, hvor digitalisering og innovation er på dagsordenen. Ledere kan også bruge publikationen i deres dialog med resten af ledelsessystemet om rammer og vilkår for lokal digitalisering.

Publikationen *Ledelse af digital innovation – erfaringer fra fem frontløbere* kan downloades på lederweb.dk ■



TEMA: Ledere har brug for at øve sig

I 2019 sætter *Offentlig Ledelse* fokus på lederes ret til og behov for at øve sig. Vi følger Odsherred Kommunes forsøg med at indføre en arbejdsuge på fire dage som den første offentlige instans nogensinde. Vi sætter spot på lederes måde at tilgå opgaven og løse den på – og vi hører medarbejderes og andres oplevelse af forsøget. Dette er den første artikel i rækken fra Odsherred Kommune.

Godt for sjælen at restituere sig i tre dage

Gladere medarbejdere og mere tilfredse borgere er målet med at indføre en firedages arbejdsuge i Odsherred. Man ser sig selv som foregangskommune og forventer, at øget fleksibilitet i det offentlige bliver normen fremover.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | TINESEJBAEK@GMAIL.COM



Hvis jeg i morgen foreslog, at vi fremover ikke har møder på over en halv time, at vi holder møderne stående, og at der ikke serveres kaffe til – så tror jeg, vi straks vandt to timer om ugen.

CLAUS STEEN MADSEN,
KOMMUNALDIREKTØR
I ODSHERRED KOMMUNE

Det her bliver standard i Europa om ti år, siger Odsherreds kommunaldirektør Claus Steen Madsen. Og her tænker han ikke nødvendigvis kun på at arbejde fire dage om ugen. Men også på den større fleksibilitet og dét i højere grad at have fokus på opgaven end på, hvor mange timer de ansatte befinder sig på arbejdspladsens matrikel.

Når Odsherred Kommune i september starter sit treårige forsøg med en firedages arbejdsuge for de 300 administrative medarbejdere på rådhuset, er det både for at skabe en mere attraktiv arbejdsplads og øge serviceniveauet for borgerne.

– Efter at borgmesteren og jeg først havde talt om ideen, begyndte vi at se på forskningen bag. Vi kom frem til, at uanset hvad, så er det godt for sjælen at restituere sig i tre dage, for så kan man bedre arbejde de andre fire dage, siger Claus Steen Madsen og tilføjer:

– Når vi kiggede os omkring, kunne vi også se, at der alligevel ikke var mange på arbejde om fredagen. Og at vi ved at holde lukket fredag kunne skabe mere tilgængelighed for borgerne de andre fire dage.

Fordeler selv arbejdstiden

Med den nye model bliver det fleksibelt, hvornår man arbejder. Arbejdsugen vil stadig være på 37 timer, men fordelt på 35 timer plus to timer til kompetenceudvikling. De 35 timer kan fx fordeles på 9-10 timer torsdag og tre gange otte-ni timer de første tre dage.

Kompetenceudviklingen – som ansatte ikke skal dokumentere brugen af – kan fx bestå i at læse noget lovstof eller se TV fra et byrådsmøde. Den tid kan man lægge hjemme, hvornår man vil.

Claus Steen Madsen forklarer, at man i kommunen har brugt virkelig meget tid på at tale om, hvordan det praktisk skal lade sig gøre.

– Jeg tror, at folk er blevet mere rolige med det, der skal ske. Nogle har været bekymrede over, hvordan det skal hænge sammen for dem. Men i et team på fx otte medarbejdere kan man fordele tiderne: Nogle har små børn. Nogle står tidligt op, andre sent. Behovene går nok op inden for gruppen, siger han og pointerer, at man i øvrigt godt må levere arbejde hjemmefra på en fredag.

– Men vores ønske er, at flere og flere holder fri.

Kommer også til kommunens øvrige ansatte

Claus Steen Madsen mener, at det er vigtigt, at man også i det offentlige afprøver nye tiltag.

– Generelt er det, som om alting kan lade sig gøre i det private, men det er vigtigt, at man, også i det offentlige, afprøver ting, der skaber mere balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Odsherred Kommune har i alt 2.700 medarbejdere. De 300 sidder på rådhuset, mens resten geografisk befinder sig andre steder. Kommunen arbejder med også at skabe nye og fleksible modeller for disse medarbejdere.

Tror du, de ansatte reelt kommer til at arbejde mindre – eller mere?

– Jeg tror, vi kommer til at arbejde bedre. Hvis jeg i morgen foreslog, at vi fremover ikke har møder på over en halv time, at vi holder møderne stående, og at der ikke serveres kaffe til – så tror jeg, vi straks vandt to timer om ugen. Vi skal støtte hinanden i at finde løsninger, så vi ikke spilder hinandens tid. Og så kan tingene godt lade sig gøre på fire dage, siger Claus Steen Madsen. ■



Vi glæder os til kun at arbejde fire dage om ugen

Odsherred Kommune har i de seneste par år forberedt sig på den firedages arbejdsuge, som starter i efteråret. Sammen skal ledere og medarbejdere finde praktiske løsninger på at fordele det samme arbejde på én dag mindre.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | TINESEJBAEK@GMAIL.COM • FOTO: TORBEN NIELSEN

Vi skal løse det samme – bare fordelt på færre dage og med en større fleksibilitet, siger Tina Balsig, leder af Ydelser i Odsherred Kommune med 22 HK-ansatte.

Processen med at beslutte firedagesugen har været lang, fortæller hun.

– I sådan en proces kan der opstå usikkerhed, myter og forestillinger. Ansatte reagerer forskelligt på forandringer.

Og i processen har hun erfaret, at det er yderst vigtigt, at den enkelte medarbejder har kunnet tale om og få svar på: Hvordan bliver det her for mig – i mine samarbejdsflader og i forhold til borgeren?

– Det er der gået meget tid med at drøfte. Og meget bliver først løst hen ad vejen. Det er ikke alting, man kan få svar på her og nu i sådan en proces.





Ikke en svær kabale at løse

Når den nye og kortere arbejdsuge træder i kraft den 15. september, skal de ansatte stadig arbejde 37 timer om ugen, men fordelt sådan, at de arbejder 35 timer på fire dage og har to timers kompetenceudvikling i fritiden. I de enkelte afdelinger skal man finde ud af at organisere arbejdet. Et eksempel kunne være to lange dage på mindst 10 timer, to lidt kortere dage og dertil at arbejde noget af en aften med borgersamtaler.

– Man kan som ansat selv dele det ud på andre måder i samarbejde med sin leder, siger Tina Balsig.

Kabalen med at få det til at gå op på fire dage ser hun ikke som en stor udfordring i sin egen afdeling, selv om hun godt ved,

at det for nogle vil være en udfordring at have en fire-dages arbejdsuge.

– Målet i min ledelsestilgang er at få løst eventuelle udfordringer, så der vil være stor fleksibilitet. Har man delebørn, kan man fx arbejde meget den ene uge og noget mindre den næste uge. Jeg er også åben for, at ansatte arbejder fra midt

på dagen til hen på aftenen, eller at de starter meget tidligt på dagen, hvis det ikke kolliderer med andre behov, siger Tina Balsig og fortsætter:

– Kan enkelte ansatte ikke få det til at hænge sammen, kan de undlade at være med i forsøget en periode. Det skal jo skabe trivsel og ikke stress, siger Tina Balsig.

Spændende kompetenceudvikling

De to timers kompetenceudvikling, der bliver en realitet hver uge, er også yderst spændende, synes Tina Balsig.

– Jeg er spændt på at se, hvor sindssygt dygtige mine medarbejdere bliver! Man kan ikke udvikle sig i sit job, hvis man ikke reflekterer og bliver



bedre, siger hun uden at ville låse sig fast på, hvad timerne skal bruges til.

– Det vil foregå i en dialog med den enkelte medarbejder. Og allerede i dag tager de ansatte jo lovstof med hjem og læser, siger Tina Balsig.

Derudover synes hun, at firedagesugen er rigtig spændende fra et rekrutterings-synspunkt. Kommunen har allerede oplevet at blive ringet op af jobsøgere.

– Fremtidens generationer har måske ikke lyst til at arbejde fem dage om ugen eller altid sidde fysisk på jobbet. De vil noget andet, og det må vi forberede os på.

Tina Balsig vil også selv arbejde fire dage.

– Lederen går jo foran. Og jeg kommer ikke til at svare på e-mails om fredagen, medmindre det er så akut som de e-mails, jeg i dag besvarer lørdag eller søndag.

Forskning kan bane vejen for andre

Janne Gleerup, forsker i arbejdsmiljø og arbejdstidsudvikling på RUC, skal følge eksperimentet i Odsherred Kommune sammen med kollegaen Henrik Lund.

– Det er godt set af kommunen at inddrage forskningen og gøre det så tidligt i forløbet. Som forsker er det interessant at få lov til at følge noget, der er så anderledes, også fordi spørgsmålet om arbejdstid er i bevægelse, og det har stor betydning for arbejdslivet. Der bliver i Odsherred skabt viden, som andre i fremtiden vil kunne bruge, siger Janne Gleerup, der i foråret 2019 lavede et pilotprojekt, hvor hun undersøgte udgangspunktet for forsøget i Odsherred, altså hvordan tingene så ud inden projektets start, da det ellers vil være svært at måle resultaterne undervejs og efter.

– Det er interessant at være involveret i en pro-



Der er meget fokus på medarbejdernes arbejdsmiljø. Men hvad med ledernes? Det er mellemliderne, der skal få skidt til at virke og sørge for, at opgaverne bliver løst på fire dage.

JANNE GLEERUP, FORSKER I ARBEJDSMILJØ OG ARBEJDESTIDSUDVIKLING, RUC





Tina Balsig, leder af Ydelser i Odsherred Kommune, forventer, at kabalen med hvem, som arbejder hvornår i den nye arbejdsuge på fire dage, løser sig.



Folk glæder sig til at komme i gang og prøve det af. Der er kommet mere ro på nu end i starten.

EVA HAUPT-JØRGENSEN, FÆLLESTILLSREPRÆSENTANT FOR 150 HK'ERE I ODSHERRED KOMMUNE

ces med *first movers*. Og spændende, at kommunen har haft en *dialogisk approach*. Borgmesteren og kommunaldirektøren er gået til fællestillidsmanden og har spurgt: "Er det her noget, vi kan snakke om?". For hvis der var for stor modstand, var man ikke interesseret, fortæller Janne Gleerup og konstaterer:

– Hele ideen er jo at øge trivslen og arbejdsglæden – samtidig med at man har villet fastholde og rekruttere medarbejdere. Så det er meget fint, at folk har kunnet påpege fordele og ulemper, også fordi indflydelse mange steder i den offentlige sektor er på retur.

Ikke set før i det offentlige

Det interessante for Janne Gleerup er også, at modellen med firedagesugen ikke findes andre steder på det offentlige danske arbejdsmarked – selv om man kan skele til andre erfaringer, fx en firedagesuge i Sverige med en arbejdstid på kun 30 timer.

– Tidligere erfaringer viser, at succesraten bliver højere, når medarbejdere og ledere inddrages tidligt.

Janne Gleerup skal de kommende år følge de erfaringer, kommunen gør sig.

– Hvis det lykkes med tre sammenhængende fridage, hvad betyder det så for folks arbejdsidentitet og for balancen mellem arbejde og fritid? Det kan måske, på sigt, danne baggrund for at udvikle et mere bæredygtigt samfund, hvor der er mulighed for at restituere sig, og hvor folk

har tid til andre ting af værdi.

Forsøget giver ifølge Janne Gleerup også nye udfordringer for lederne.



Målet i min ledelsestilgang er at få løst eventuelle udfordringer, så der vil være stor fleksibilitet. Har man debørn, kan man fx arbejde meget den ene uge og noget mindre den næste uge.

TINA BALSIG, LEDER AF YDELSER, ODSHERRED KOMMUNE

– Der er meget fokus på medarbejdernes arbejdsmiljø. Men hvad med lederne? Det er mellemlederne, der skal få skidt til at virke og sørge for, at opgaverne bliver løst på fire dage. Og balancere de hensyn, der skal tages i tilrettelæggelsen.

Hun mener, at der ofte er fokus på, at medarbejderne skal omstille sig, mens man forudsætter, at lederne 'bare gør det'.

– Men ledere har jo også behov for kompetenceudvikling og kan have forskellige oplevelser af, om de synes, det her er nemt eller svært, siger Janne Gleerup.

Også godt for borgerne

– Folk glæder sig til at komme i gang og prøve det af. Der er kommet mere ro på nu end i starten, siger Eva Haupt-Jørgensen, fællestillidsrepræsentant for de 150 HK'ere i Odsherred Kommune, der er med i forsøget.

Der er gået mere end halvandet år, siden borgmesteren første gang inviterede hende ind til et møde og fortalte om ideen. Nogle af medarbejderne var dengang lidt utrygge, mens andre sagde, at det lød spændende. Og andre igen mente, at "nå ja, sådan er det næsten også i dag", husker Eva Haupt-Jørgensen. Hun oplever det som gavnligt, at en forsker fra RUC følger processen.

– Hun har kunnet fortælle os, at når man ændrer folks arbejdstid, er det en stor indgriben i deres liv. Og det skal folk lige finde ud af. Så grunden til, at det næsten kommer til at tage to år fra idé til start, er netop, at vi har skullet have alle med.

Eva Haupt-Jørgensen fortæller, at de ansatte bl.a. har kunnet stille spørgsmål via en "Spot Box" på internettet.

– Har vi ikke kunnet give et svar, har vi kunnet sige: "Det arbejder vi videre med".

Hun forklarer, at de mest bekymrede ikke overraskende har været forældre med små børn.

– Dem skal vi tage hensyn til, som vi også gør det i dag. Og vi tager snakken, hvis det ikke kan lade sig gøre for den enkelte, siger hun og tilføjer, at der også er lavet en formel HK-arbejdstidsaftale, hvor detaljerne om den firedages arbejdsuge er nedfældet.

– Det giver ro på, selv om der selvfølgelig stadig er spørgsmål. Vi ved, at vi skal prøve det i tre år, og at vi kan regulere det undervejs. ■

Vi forvalter uden at trække myndighedskasketten helt ned over øjnene

Søren Landkildehus, arbejdsmarkedschef i Holstebro Kommune:

– Når en kommune bliver målt på antallet af sanktioner og samtidig har som opgave at motivere borgere ind i beskæftigelse, giver det anledning til at drøfte, hvornår sanktioner ses som et mål i sig selv eller ses som et beskæftigelsesfremmende instrument. Det gør vi løbende i organisationen og med vores politikere. Sanktioner kan, ved vi af erfaring, fungere som en 'sorteringsmekanisme', hvor mennesker, der ikke vil gå ind på systemets præmisser, siger: "Det her gider jeg ikke". Og så finder de selv beskæftigelse. Men mange borgere skal 'gribes' på en anden måde, og her virker sanktioner ikke som det bedste redskab.

– Kerneopgaven hos os er at skaffe mennesker i job, og hele vores område er beskrevet i grundlovens § 75, hvor der står, at man som borger skal "underkaste sig" den til enhver tid gældende lovgivning, hvis man vil have hjælp af det offentlige.

Det er voldsomme ord, som vi skal søge at forvalte, uden at vi har myndighedskasketten trukket helt ned over øjnene. Vi har som system et ønske om, at borgerne tager ansvar og selv er med til at finde løsninger, men vi befinder os ikke i et rum uden magt. Og det kan være en udfordring.

Hvordan forvalter man i et sådant rum, hvor vi skal 'lege sammen', men hvor der samtidig er sat rammer for, hvordan vi kan lege. Og hvor vi kan sige: "Vil du ikke lege med, så er det for egen regning"?

– Det reelle dilemma er for mig at se, hvad det betyder for sagsbehandlingens 'diskretionsrum'. Vi ønsker reel kontakt med den enkelte borger, og det er altid en individuel vurdering for en sagsbehandler, om man kommer længere med at få borgeren i beskæftigelse ad en anden vej end sanktionernes. Vores sagsbehandlere og ledere laver den slags individuelle vurderinger hver dag, og som organisation forsøger vi at gøre den tavse viden fra de individuelle sager til et reelt vidensrum. Praksis er et fælles anliggende, som vi har forsøgt at systematisere i arbejdet med kvalitetsudvikling og ved at lære af hinanden og af vores fejl.



DILEMMA:

Er 'borgeren i centrum' i virkeligheden noget sludder, når vi samtidig sanktionerer og kontrollerer?

På den ene side skal kommunerne sætte 'borgeren i centrum' og samskabe – på den anden skal de være myndighed, der skal kontrollere borgeren og måle på antallet af sanktioner. Hvordan forvalter man to så tilsyneladende modsatrettede 'regimer' – og er det overhovedet et dilemma? Vi spurgte fire eksperter i offentlig ledelse.

AF JOURNALIST KIRSTEN WEISS | KW@KIRSTENWEISS.DK

Det betyder noget, at vi taler

Helle Keblovski, tidligere leder på Jobcenter Aarhus:

– Tidligere talte vi om 'klienter', nu taler vi om 'borgere', og det betyder noget for den måde, man møder hinanden på. Begrebet 'borgeren i centrum' signalerer for mig at se, at borgerne selv skal tage teten, og det er en god vinkel på samarbejdet. For borger og sagsbehandler har jo samme mål på et jobcenter – at borgeren skal i arbejde. Men vi har også hver vores rolle. Og her kan der godt opstå dilemmaer.

– De opstår næsten altid, når vi har med det mere personlige at gøre. Der sidder et menneske over for dig, som har noget at kæmpe med. Vi



Begrebet 'borgeren i centrum' er noget sludder

Christian Ørsted, ledelsesrådgiver og forfatter til bogen *Livsfarlig ledelse*:



– Når vi har at gøre med kæmpestore og ofte modsatrettede krav som dem, sagsbehandlere og andre offentligt ansatte møder, forsøger vi at reducere kompleksiteten ved at kalde det noget andet. Men begrebet 'borgeren i centrum' er noget sludder. Det er opgaven, der skal i centrum, ikke borgeren. Og mange mennesker ønsker overhovedet ikke at være i centrum. De ønsker fred for utidig indblanding. De ønsker de ydelser, de har krav på, eller hjælp til at få løst deres problemer. Et begreb som 'borgeren i centrum' er udtryk for letkøbt ledelsesmæssig retorik, som er med til at gøre det mindre tydeligt, hvem der har ansvar for hvad.

– Det er ikke så lang tid siden, at dem, vi i dag kalder 'borgere', blev kaldt 'klienter'. Det lyder måske pænere, men det løser ingen problemer. Ved at opfinde begreber som 'borgeren i centrum' flytter vi ledelsesprioriteringen ud til den enkelte medarbejder på fx jobcentret og beder dem i virkeligheden om at sætte alle borgere, de møder, i centrum. Og naturligvis kan man ikke det. Der er et kæmpe demokratisk og fagligt underskud i den her måde at trække et begreb ned over andre mennesker på. Og det fører til forråelse, kynisme og rekrutteringsproblemer, når vi overlader prioriteringen til den enkelte sagsbehandler, som bliver presset fra alle sider. Vi er nødt til at have en overordnet ledelsesmæssig og politisk prioritering, hvor det er menneskelig værdighed, faglighed og opgavens løsning – og ikke borgerne – der sættes i centrum. Alternativet er, at de borgere, der råber højest, kommer i centrum, og dem, som ikke kan tale deres egen sag, lades i stikken, når systemet kommer under pres.

Borgere og kommune er på samme mission – derfor giver samskabelse god mening

Martin Damm, borgmester (V) i Kalundborg Kommune og næstformand i KL

– Der foregår hver dag samskabelse mellem en kommune og dens borgere. Men tvister kan naturligvis opstå de steder, hvor vi som kommune

også er myndighed.

Et eksempel er beskæftigelsesområdet, der har et sæt regler og rammer, som ikke altid er lige hensigtsmæssige. Særligt stive procesregler kan virke helt åndssvage, og indimellem har vi også at gøre med regler, der kan virke, som om de skal følges

alene for reglernes skyld. Her er det vigtigt, at vi som kommune er helt tydelige på og kan forklare borgerne om rollefordelingen – og at det kan have konsekvenser, hvis aftaler eller lovgivning ikke holdes.

– Men begrebet 'at sætte borgeren i centrum', også i kommunalt regi, mener jeg faktisk giver mening, fordi det har afsat et helt andet sted, nemlig i det danske samfund. I ni ud af ti lande i verden rammer du kategorien "bare ærgerligt", hvis du mister dit job. I Danmark er du borger i et land, hvor det stadig godt nok er træls, at du mister dit job, men vi sørger også for, at du kan opretholde et vist livsniveau. Den grundlæggende præmis i et velfærdssamfund som vores er, at vi er på en mission sammen, nemlig at den enkelte borger skal have hjælp til at blive rask, skaffe sig et nyt job etc.

– Anerkender man præmissen om, at systemet kan hjælpe dig, men at du også skal opfylde nogle krav, så mener jeg, at begrebet 'samskabelse' rammer det fint ind. Man er nødt til at navigere i det farvand, man er i. Og er der bump på vejen i form af regler, der ikke giver mening, eller lovgivning, der ikke er hensigtsmæssig, må man arbejde på at luge dem ud. Det ændrer ikke ved, at vi sammen har et fælles mål, nemlig at den enkelte borger får den nødvendige hjælp.



om borgere – og ikke om klienter

skal samarbejde, men også oplyse borgeren om lovgivningen, fx at "du skal til samtale hos os af og til og søge to jobs om ugen". Kommunikation i det samspil er meget vigtig, og som 'systemets mand' må man lytte og lære, hvis man vil forstå de frustrationer, nogle borgere oplever ved at være underlagt lovgivningen på området.

– Jeg ser det som en øvelse i godt samspil, også når du som embedsmand skal sanktionere borgere, der ikke opfylder lovens krav. Formår man at lytte, reflektere og inddrage borgeren, er det min erfaring, at man kan skabe større engagement og motivation. Men naturligvis

er der borgere, som højlydt giver udtryk for, at det ikke giver mening for dem fx at søge to jobs om ugen. Og naturligvis kan det også opleves som et dilemma, når man har lagt en plan om, at en borger senere skal søge ind på sosu-assistentuddannelsen, og så sender man hende ned at arbejde i Netto.

– Sanktioner skal være tydelige, og det bliver de, når man fra starten har klargjort roller og regler. Det skal være tydeligt, hvorfor "jeg er nødt til at stoppe din kontanthjælp nu". Man skal fra starten gøre det tydeligt, at det har en konsekvens, hvis borgeren ikke overholder aftaler.



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.

Dilemmajob stiller store krav til rekruttering og coaching

Udfordring: Mange kommunalt ansatte skal på én gang vejlede, motivere og samskabe med 'borgeren i centrum' og samtidig kontrollere og sanktionere de samme borgere. Hvilke krav stiller det til ledelsen af disse medarbejdere?

AF JOURNALIST
LARS FRIIS |
POST@
LARSFRIIS.DK
FOTO TORBEN
NIELSEN

Hvis man som offentligt ansat har som opgave at motivere, vejlede og samskabe med 'borgeren i centrum', er der nødt til at være en høj grad af gensidig tillid mellem de to parter. Hvis man samtidig har en opgave med at kontrollere borgeren, kan der opstå dilemmaer i relationen. Det gælder ikke mindst, hvis kontrollen fører til sanktioner.

Set fra et ledessynspunkt stiller det ét altoverskyggende krav, mener erhvervspsykolog Stig Kjerulf, *Offentlig Ledelses* faste ledelsescoach.

– Som leder skal du først og fremmest være meget opmærksom ved rekrutteringen af medarbejdere til de stillinger, der rummer disse typer af dilemmaer. Det skal være modne og erfarne mennesker med tilstrækkelig erfaring med problemløsning. Hvis en vanskelig rekrutteringssituation betyder, at man er nødt til at besætte stillingen med en relativt nyuddannet eller mindre erfarne person, stiller det voldsomt store krav til supervision og coaching, siger Stig Kjerulf.

Røde, gule og grønne borgere

Når det handler om supervision og coaching, anbefaler han at indføre en gruppeinddeling i dialogen om sagsbehandlingen.

– Det er et enkelt greb, som kan bruges i en understøttende proces. Jeg anbefaler, at man inddeler de borgere, man skal betjene, i tre grupper: en grøn, en gul og en rød.

Den grønne gruppe, forklarer Stig Kjerulf, er de borgere, som er nemme at vejlede. De skal blot have støtte og gode råd. De gule har nogle gode intentioner, men

er nogle 'rodehoveder'. De vil gerne gøre det rigtige, men det lykkes ofte ikke. Inden for skatteområdet kan det være den type, der roder med selvangivelsen og ofte både kommer til at snyde sig selv for fradrag og måske også undlader at opgive alle indtægter eller kommer til at trække for meget fra. De røde er dem, der bevidst og konsekvent forsøger at snyde systemet.

Et glimrende dialogredskab

Denne inddeling skal bruges i supervision og coaching.

– Man kan stort set gruppere alle mennesker i disse tre kategorier, og for en leder er inddelingen et glimrende redskab og udgangspunkt for samtalen med medarbejderne om, hvordan sagsbehandlingen skal foregå, og hvad man særligt skal være opmærksom på.

Derudover handler det også om at bruge de rigtige medarbejdere på de rigtige grupper.

– Som leder skal du selvfølgelig ikke sætte nye og relativt uerfarne medarbejdere til at håndtere den røde gruppe, men man kan bruge eksemplerne herfra til oplæring. Det er vigtigt, at medarbejderne matcher de forskellige grupper, og at de har rig mulighed for at dele erfaringer med hinanden.

Når der er overensstemmelse mellem medarbejdernes kompetencer og modenhed på den ene side og udfordringen med borgerne på den anden, skaber det også forudsætningen for det vigtigste i ledelsen af medarbejderne.

– Som leder skal du grundlæggende have tillid til, at medarbejderne er rustet til at håndtere opgaverne. Tillid er forudsætningen for god ledelse, siger Stig Kjerulf. ■



Som leder skal du grundlæggende have tillid til, at medarbejderne er rustet til at håndtere opgaverne.

STIG KJERULF,
ERHVERVSPSYKOLOG

Tillid og afbureaukratisering:

En politisk bestseller og smertensbarn

Den nye regerings udspil indeholder nye og gode takter, men også gamle travere om udviklingen af den offentlige sektor. Udfordringen er at redesigne kontrol, så den giver mening.

AF TINA ØLLGAARD BENTZEN, FORSKER I TILLID OG KONTROL, RUC

Den nye regerings fokus på afbureaukratisering og oprydning i kontrol, dokumentation og målmylder ligger på mange måder i forlængelse af tidligere regerings forvaltningsreformer. Behovet for forenkling og afbureaukratisering har været en politisk 'bestseller' på tværs af skiftende regeringer siden 1980'erne. Som dagsorden betragtet er temaet altså langt fra nyt og ligger også i kølvandet på den tidligere regerings omfattende reform *Færre regler og mindre bureaukrati*.

Alle vil det. Så forudsætningerne for at lykkes burde være til stede, og alligevel er afbureaukratisering lidt af et politisk smertensbarn. Derfor er der god grund til at bringe den forskning, vi har, i spil, hvis de gode intentioner skal skabe reel og robust forandring.

En revitalisering af Tillidsreformen?

Netop tillid var et helt centralt begreb i Tillidsreformen fra 2013. Når tillid igen indgår i de forvaltningspolitiske visioner, kan det muligvis tolkes som et startskud på en ny, revitaliseret Tillidsreform. Men hvad er det nye reelt?

For det første understreges det, at arbejdet med tillid skal ske i et tæt samarbejde med arbejdsmarkedets parter og andre relevante aktører. Det er en rigtig god ambition. Forskningen viser nemlig, at tidlig og gennemgribende inddragelse har stor betydning for tilliden til ledelsen. Dels giver det mulighed for at tilpasse styringen til kerneopgaven, frem for at kerneopgaven rettes mod styringen. Dels giver det bedre mulighed for at skabe mening om den kontrol, der skal være på tværs af styringskæden.

Tillid og styring er ikke modsætninger

Det er også vigtigt at huske, at tillid og styring ikke er modsætninger. Det glemmer man hurtigt, når frustrationen over overdreven eller dysfunktionel kontrol hober sig op. Forskningen viser, at styring og bureaukrati kan have to ansigter: I en ameri-

kansk forskningstradition skelnes der mellem rød og grøn styring: Grøn styring opleves som nyttig og meningsfuld og går fint hånd i hånd med tillid, mens rød styring opleves som dysfunktionel, demotiverende og undergravende for tillid.

Tillid handler ikke kun om at fjerne styring

Det kan bestemt være sundt at se kritisk på mængden af styring, men alle erfaringer viser også, at det i praksis er vanskeligere, end det lyder. Man forestiller sig bunkevis af dumme mål og regler, som bare venter på at blive skovlet væk, men som oftest har styringen næsten altid en eller anden fornuft for nogle i systemet.

Derudover er der masser af styring, som hjælper med at håndtere risici, sikre videndeling og skabe retssikkerhed, gennemsigtighed og ligebehandling for borgerne. Fx er det ikke altid forsvarligt blot at fjerne et tidskrævende eller dysfunktionelt dokumentationssystem.

Udfordringen bliver i stedet, hvordan man kan redesigne kontrol, så den kommer til at give mere mening for dem, der skal leve med den. Og gode erfaringer med samskabt styring i en række kommuner kan være et værdifuldt indspark i ambitionerne om afbureaukratisering og tillid. ■

”

Behovet for forenkling og afbureaukratisering har været en politisk 'bestseller' på tværs af skiftende regeringer siden 1980'erne.

TINA ØLLGAARD BENTZEN, FORSKER, RUC



Ny regering sætter tillid på dagsordenen - igen

Mette Frederiksens regering vil gøre op med kortsigtet styring, bureaukrati og kontrol i den offentlige sektor. Det fremgår af forståelsespapiret mellem regeringen og dens støttepartier. Men hvor realistisk er det? Vi spurgte *Offentlig Ledelses* tre ledersektionsformænd.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM

"Et samfund med større tillid og sammenhængskraft".

Sådan lyder en af overskrifterne i samarbejdsaftalen mellem den socialdemokratiske regering og dens tre støttepartier, Det Radikale Venstre, SF og Enhedslisten, som blev indgået i slutningen af juni.

Helt præcist vil regeringen: "Lede den offentlige sektor på en ny måde. Der er brug for et opgør med den kortsigtede styring af den offentlige sektor, hvor for meget bureaukrati

og kontrol og for mange krav om dokumentation fjerner tid fra kerneopgaverne og mindsker medarbejdernes arbejdsglæde.

En ny regering vil sammen med de faglige organisationer, de offentlige arbejdsgivere og andre relevante parter drøfte, hvordan der skabes en større grad af tillid til den enkelte medarbejder og institution, og til at man lokalt kan finde de løsninger, man vurderer, er bedst for borgerne". ■





Hvad mener du om den nye regerings tillidsdagsorden?

Lad os drøfte, hvem der beder os dokumentere og kontrollere

Karin Termannsen, kontorchef i Region Nordjylland og formand for bestyrelsen i HK Kommunal Chefgruppen:

– Som udgangspunkt er det selvfølgelig en god idé. Men jeg er lidt skeptisk, fordi jeg jo synes, at vi har haft det oppe at vende – men hvad bliver det til? Og hvis måden at gribe det an på er at sige, at vi skal have ”mindre kontrol og dokumentation”, så er jeg ikke enig. For mig at se handler det mere om at drøfte, hvem som efterspørger dokumentationen, målingerne og kontrollen? Og hvorfor de gør det? Noget af det, vi måler og dokumenterer, giver jo god mening, og det er tilsyneladende også et behov.

– Derfor giver det for mig bedre mening at diskutere, hvad vi har brug for at dokumentere og hvorfor. Og hvad vi i givet fald kan og må sige nej til at dokumentere og kontrollere. Så jeg er lidt loren ved, hvad det reelt kan føre til, hvis det ikke er målrettet og ordentligt gennemtænkt. Lad os evt. starte med et pilotprojekt, noget helt konkret, hvor vi ser på kravene både indefra og udefra.

Tillid som vision for afbureaukratisering tiltaler mig

Helle Riis, centerleder i Autismecenter Storstrøm, Vordingborg Kommune og formand for Ledersektionen i Socialpædagogerne:

– Jeg er rigtig glad for, at man genopliver tillidsdagsordenen. Tankgangen om tillid som vision for, hvordan man afbureaukratiserer, tiltaler mig. Ved sidste bølge (Tillidsreformen i Helle Thorning-Schmidts regering, 2013, red.) arbejdede vi rigtig meget med at udfolde det i Socialpædagogerne. Der var flere af vores institutioner, som var med i et gennemgribende projekt om at arbejde med Tillidsreformen.

– Hos os i Autismecenter Storstrøm skabte det nye måder at kommunikere på, og at alle har ansvar for fællesskabet. Vi arbejdede med forskellige metoder til at gennemskue og forstå hinandens positioner. Det var på helt lokalt plan, så jeg håber, at næste bølge mere synligt vil involvere de statslige styrelser, som udstikker rammerne for dokumentationskrav og kontrol. Vi skal ikke af med mål og kontrol, men det skal give mening og bidrage til indsatsen.

Beslutningerne om borgernær velfærd skal tages lokalt

Anders Fløjborg, børne-familiechef i Bornholms Regionskommune og formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening:

– Jeg byder absolut tillidsdagsordenen velkommen – igen. Jeg ser den som et væsentligt bidrag til at udvikle den offentlige sektor; en nødvendig vej for at sikre samarbejdet mellem medarbejdere og både den politiske og administrative ledelse. Så jeg har store forventninger til, at både styringen og ledelsen kommer tættere på, så fagligheden får et frirum at agere i.

– Med den nuværende stramme processtyring har den enkelte medarbejder meget lidt mulighed for at tilpasse velfærdsydelsen til borgerens individuelle behov. Folketingspolitikkerne er simpelthen for langt inde på sagsbehandlerens skrivebord. Derfor spiller tillidsdagsordenen rigtig godt sammen med Ledelseskommisionens anbefalinger om rammestyring frem for processtyring. For mig handler det om at holde fokus på kerneopgaven og om, at beslutningerne om den borgernære velfærd skal tages i kommunalbestyrelserne frem for på Christiansborg.



Sådan støtter du bedst medarbejderne ved vold og trusler

Vold og trusler på arbejdet øger risikoen for langtidssygemelding, viser ny forskning. Jo mere alvorligt en episode opfattes af den ramte, desto større er risikoen. Så hvad kan du som leder gøre for at undgå, at medarbejdere langtidssygemeldes på grund af vold og trusler? Hør organisationspsykologens bud.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | ANN.AGG@MAIL.DK
ILLUSTRATION: OLIVER STREICH

Antallet af anmeldelser om vold og trusler om vold mod offentligt ansatte har været stigende de seneste år. Rapporten *Arbejds miljø og helbred i Danmark 2018* fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø viser, at social- og sundhedsassistenter, specialpædagoger og socialrådgivere er blandt de mest udsatte faggrupper.

En stor, ny undersøgelse af over 5.000 medarbejdere i ældrepleje, psykiatri, specialskoler og Kriminalforsorgen viser desuden, at vold og trusler på arbejdet har så store konsekvenser, at det kan føre til langtidssygemelding og lav tilknytning til arbejdsmarkedet. Det fremgår også af undersøgelsen, at jo værre en medarbejder oplever en volds- eller trusselsepisode, desto større er risikoen for, at vedkommende bliver langtidssygemeldt. Bag forskningen står Arbejdsmedicin, Hospitalsenheden Vest og Københavns Universitet.

Et arbejdspladsproblem

Tallene fra de to undersøgelser understreger altså vigtigheden af at få taget hånd om medarbejdere, der har været udsat for trusler og vold, så man undgår, at de ender med at blive langtidssygemeldt. Her spiller lederne en vigtig rolle, pointerer konsulent og organisationspsykolog Lotte Rasmussen. Hun har i mange år beskæftiget sig med psykisk arbejdsmiljø på forskellige typer arbejdspladser, bl.a. kommunale, hvor hun har haft med bosteder og jobcentre at gøre.

– Tidligere anså man ofte vold og trusler om vold som et problem, der kun angik den ramte. I dag opfattes det som et arbejdspladsproblem og derfor også som lederens ansvar, og derfor er lederen es-

sentiel. Det er vigtigt, at lederen sammen med medarbejderne på forhånd har lagt en plan, så man er forberedt, når episoder opstår, så alle ved, hvad han eller hun skal gøre, siger Lotte Rasmussen, der arbejder som selvstændig konsulent.

Tag din medarbejder alvorligt

Når en medarbejder udsættes for trusler eller vold, skal lederen kontaktes og styre forløbet. Er man som leder på ferie eller ikke er til at få fat på, skal der være en anden, man kan kontakte. Det vigtige er, at medarbejderen ikke står alene med oplevelsen og ikke føler sig taget alvorligt.

– Hvis medarbejderen oplever en episode som voldsom, skal den ikke bagatelliseres. Omvendt er det heller ikke en god idé at dramatisere episoden. Som leder kan du tænke, hvad du vil om medarbejderens måde at opleve en episode på, men udadtil



Undersøgelse om vold og trusler på arbejdet

- 5.170 medarbejdere i ældrepleje, psykiatri, Kriminalforsorgen og på specialskoler har svaret på spørgsmål om vold og trusler i deres arbejde inden for det seneste år.
- Svarene blev senere sammenholdt med registeroplysninger om sygefravær.
- Det er ikke antallet af hændelser, der udgør den største risiko for langtidssygemelding, men hvor alvorligt en hændelse vurderes af den ramte selv.
- Undersøgelsen er udført i samarbejde mellem Arbejdsmedicin, Hospitalsenheden Vest og Københavns Universitet og støttet af Arbejds miljø forskningsfonden.

Kilde: Nyheder fra Arbejdsmedicin – Region Midtjylland, se www.arbejdsmedicin.rm.dk

→ ikke skal tale om følelser hele dagen, siger hun og tilføjer, at det samtidig er essentielt, at man som leder ikke er berøringsangst, men spørger direkte.

- Og vær ikke bange for, at medarbejderen begynder at græde, hvis du spørger. Det er en naturlig reaktion, fastslår Lotte Rasmussen.

Registrer og anmeld episoden

Det er forebyggende at registrere skriftligt, hvad der skete i den konkrete situation. Kig efter mønstre. Måske skal en beboer/borger håndteres anderledes. Man kan måske få øje på, at en ny kollega ikke er ordentligt informeret, eller en anden måske var særligt presset, da episoden fandt sted. Lotte Rasmussen opfordrer også til, at man får episoden anmeldt som arbejdsulykke eller arbejdsskade, hvis det er relevant.

- Derudover er det vigtigt at få episoden politianmeldt, hvis der er grundlag for det, også selv om der er mange episoder i hverdagen. Det kan også være nødvendigt for at kunne få erstatning. Det viser desuden, at man tager medarbejderen alvorligt, siger Lotte Rasmussen.

En del af forebyggelsen handler også om at få talt om episoden i mere formelle rammer, når følelserne har lagt sig lidt. Hvis arbejdspladsen ofte oplever trussels- og voldsepisoder, har alle som regel brug for at tale om det.

- Du kan skabe tryghed som leder, hvis du understreger over for dine medarbejdere, at I kun taler om den aktuelle episode og ikke om gamle episoder. Hvis man for ofte går ind i gamle episoder, kan medarbejderne føle sig mere utrygge. Det kan desuden blive for meget for den ramte at skulle høre andre fortælle om deres tidligere oplevelser. Så fokuser på den seneste episode, og hvad I vil arbejde med fremadrettet, siger Lotte Rasmussen. ■

4

gode råd til at støtte op om medarbejderen

1

Tag din medarbejder alvorligt, uanset hvad du selv tænker om episoden.

2

Vær støttende, uanset hvordan medarbejderen har handlet og reageret i situationen.

3

Respekter medarbejderens ønsker og sørg for at følge op.

4

Tal om den konkrete episode med alle medarbejdere uden at inddrage fortilfælde, så medarbejderne ikke bliver utrygge.

Kilde: Organisationspsykolog Lotte Rasmussen

"Den ramte medarbejder"

På jobcentret i Varde Kommune skal et alarmsystem sikre, at de ansatte får akut hjælp, hvis de udsættes for vold eller trusler. Udvalgte nøglepersoner blandt de 150 ansatte ved, hvad de skal gøre, når alarmen aktiveres.

Som jobcenterchef danner Rikke Rødekilde sig et overblik. Hun mener, at det er vigtigt, at der er flere til stede, fordi man som leder også kan blive påvirket af situationen. Når situationen er under kontrol, sikrer hun, at episoden tales igennem med den ramte medarbejder.

- Sammen med medarbejderen og nøglepersonerne vurderer jeg, hvordan vi får vedkommende hjem bedst muligt. I tilfælde, hvor medarbejderen har været meget rystet, har vi sørget for at transportere vedkommende hjem. Vi ser også på, om der er nogen hjemme, som medarbejderen kan tale med. Vi tilbyder, at man kan ringe til en af os – også om natten, hvis man har brug for det. Det kan især være aktuelt, hvis man fx bor alene.

I tiden efter følger hun op på, at nærmeste leder taler med den ramte medarbejder. Så vidt muligt opfordrer Rikke Rødekilde til, at medarbejderen møder på jobcentret dagen efter episoden, da hun har erfaring for, at det forebygger sygdomsmeldinger.

"Vigtigt at forstå både medarbejder og beboer"



Faglighed er at sikre beboernes trivsel, for så bruges vold og trusler ikke som udtryksform.

KENNETH SANDELL HENRIKSEN, LEDER PÅ BOSTEDET TUESTEN HUSE

Da Kenneth Sandell Henriksen startede som leder på bostedet Tuesten Huse i Aarhus i 2013, var sygefraværet højt blandt medarbejderne på grund af episoder med vold og trusler. Året efter toppede sygefraværet efter 170 episoder, og medarbejderne var udbrændte. Derfor sikrede Kenneth Sandell Henriksen, at de blev tilbudt tjeneste på mindre belastende bosteder for at undgå langtidssygemeldinger.

Siden da har bostedet ikke haft langtidssygemeldinger på den konto, også takket være en stor forebyggende indsats over for de nye medarbejdere. Det er efterhånden sjældent, at der opstår voldsomme episoder, fx at en medarbejder bliver slået eller fastholdt. Når det er sket, er det vigtigste for Kenneth Sandell Henriksen, at alle forstår, hvordan situationen opstod, ved at facilitere en dialog mellem involverede medarbejdere og beboere.

- Hvis en beboer er voldsom, er der noget, vi ikke har opdaget tidnok, som gør, at frustration er endt i afmagt og vold. Vi går fagligt helt tæt på, selvfølgelig med fokus på sikkerhed. Når vi forstår beboeren, kan vi sammen forebygge, at det sker igen. Det virker desuden konfliktnedtrappende, at beboeren kan mærke, at vi oprigtigt vil ham eller hende, siger han.

Arbejder med den værste frygt

Ifølge Kenneth Sandell Henriksen er det godt for den voldsramte medarbejders proces at komme i dialog med beboeren efter episoden. Derfor sørger han for et møde, hvor han selv er til stede.

- Den værste frygt hos medarbejderen er typisk, at det vil ske igen. Og den frygt bliver værre, når medarbejderen ikke forstår, hvorfor volden skete. Når medarbejderen i mødet med beboeren derimod for-

bejder skal ikke skræmmes unødigt"

Vi må ikke blive berøringsangste

Rikke Rødekilde er blevet mere opmærksom på, at voldsepisoden ikke skal fylde det hele, og at man er bevidst om, hvad man som kollega siger til den voldsramte, så det har hun også talt med sine medarbejdere om.

– Måske har man oplevet episoden som mindre voldsom, men når ens kolleger giver udtryk for, at det, der skete, var meget voldsomt, og de fx siger: "Tænk på, hvad der kunne være sket!", kan man blive mere bange, end man faktisk var, siger hun og mener også, at man som leder skal passe på ikke at blive berøringsangst.

– Medmindre medarbejderen er meget rystet og har akut brug for krisepsykolog, ringer vi ikke til en psykolog med det samme. Det er nemt at komme til at se på psykologhjælp som hele løsningen på medarbejderens oplevelse af episoden. Det er vigtigt, at vi som ledere selv stiller os til rådighed. Med den baggrund vi har som socialrådgivere, kan vi meget selv, er Rikke Rødekildes erfaring.

– Jeg tager i stedet udgangspunkt i at tale med min medarbejder og lægger vægt på at

står, at volden ikke var specielt målrettet mod ham eller hende, men at det fx var en psykotisk stemme eller et pres fra pushere, der lå bag, forsvinder en stor del af frygten. Det er ekstremt sjældent, at en beboer går direkte efter en bestemt medarbejder med onde hensigter. Typisk afslører vores dialoger, at det handler om, at medarbejderen var på det forkerte sted på det forkerte tidspunkt, siger Kenneth Sandell Henriksen.

Medarbejderne har valgt tryghedspersoner, som er kolleger, de gerne vil kontaktes af, hvis de udsættes for noget voldsomt.

– Selv om jeg har et godt forhold til mine medarbejdere, kan det være nemmere at være mere åben over for en kollega end over for mig som leder, hvor man kan komme til at spille lidt tapper. Vi benytter os desuden af en psykoterapeut som ekstern supervisor, hvis der er behov for en mere terapeutisk ramme.

understrege det gode i, at vedkommende fik trykket alarm og fik handlet godt i situationen. Når man anerkender sin medarbejder, lander det på en anden måde end ved straks at tale om krisepsykolog.

Svær balancegang

Det er altså vigtigt at have et godt beredskab til at sikre, at der tages bedst muligt hånd om en medarbejder, der udsættes for vold eller trusler om vold. Men lige så vigtigt er det ikke at skræmme medarbejderne ved fx at lave et stort beredskab, er Rikke Rødekildes erfaring. Hun husker, hvordan hun som nyuddannet blev skræmt af at besøge en familieafdeling, hvor alle medarbejdere i forkontoret sad bag armeret glas, og hvor vagter låste besøgende ind og ud.

Det bedste beredskab på jobcentret i Varde er efter hendes mening, at alle jævnligt taler sammen om, hvad de gør, når voldsepisoder opstår, så de er forberedt. Det kan dog være svært at være helt klædt på.

– Vi har netop haft en episode, hvor en medarbejder ikke fik trykket alarm, fordi hun var i tvivl, om alarmen gav lyd fra sig og dermed kunne op-hidse den truende borger yderligere. Heldigvis kom en kollega forbi og fik kontakten politiet. Det er svært at forudse alting, selv om man har et beredskab, så derfor er det vigtigt at få talt om det med jævne mellemrum, siger Rikke Rødekilde. ■

Taler ikke om offer og krænker længere

Kenneth Sandell Henriksen har også talt meget med sine medarbejdere om begreberne "offer" og "krænker", som man tidligere brugte ved omtale af voldsepisoder.

– At anse medarbejdere for "ofre" og beboere som "krænker" åbner op for, at man som leder skal være hjælper, og det kan være pacificerende for medarbejderen. Det er vigtigt at forstå, at en beboer ikke bruger vold eller trusler for at krænke, men fordi det i situationen anses for den eneste udvej. Hvis du ser på beboerne som krænker, trækker du dig fra dem – ingen har lyst til at være sammen med en krænker.

– Før vi begyndte at arbejde med mindsettet om "offer" og "krænker", kunne en medarbejder sige: "Siger du, at det er min skyld?!". Men det handler ikke om at fordele skyld. Det handler om at forstå. Vi er nødt til at tilgodese både medarbejdere og beboere. Det tog et par år at ændre vores tilgang og i stedet gå tættere på beboerne efter voldsepisoder. Faglighed er at sikre beboernes trivsel, for så bruges vold og trusler ikke som udtryksform, siger Kenneth Sandell Henriksen. ■



Når man anerkender sin medarbejder, lander det på en anden måde end ved straks at tale om krisepsykolog.

RIKKE RØDEKILDE, JOBCENTERCHEF I VARDE KOMMUNE



→ **Lederen**

Digitalisering, innovation eller simpel sund fornuft?

Når man som leder arbejder med et mål om at skabe nysgerrighed over for digitalisering, hvornår kan man så siges at være i mål – når digitaliseringen buldrer ubarmhertigt af sted?

Af Helle Riis, centerleder i Autisme-center Storstrøm og formand for ledersektionen i Socialpædagogerne.

I sommerferien mødte jeg en 'digital receptionist', da vi tjekkede ind på vores hotel. Ingen levende mennesker bag skranken. Fantastisk, det er sikkert derfor, at det er blevet så billigt at overnatte på hotel! "Skriv dit bookingnummer", stod der på skærmen. Enkelt og ligetil. Men hvad så, når skærmen svarer tilbage, at den ikke kan genkende nummeret? Jo, du skriver da bare alle de data, du allerede hjemmefra har fodret systemet med. Suk!

Forstår brugernes frustration

I mit arbejde med borgere med kommunikationsvanskeligheder kunne jeg lige præcis der forstå, at de kan komme til at ødelægge deres iPads i frustration. For hvorfor skal man bruge oplysninger, man allerede har oplyst? Der er for længst opfundet QR-koder, som kunne aktivere min indtjekning med 100 % træfsikkerhed. Min pointe er: Elektronisk indtjekning er allerede et forældet system ... eller hvad?

Jeg er leder på en pædagogisk arbejdsplads, hvor vi har arbejdet målrettet med at tilbyde vores brugere teknologiske hjælpemidler ud fra deres individuelle behov i helt konkrete situationer. Og i at være innovative i den pædagogiske brug af disse løsninger frem for på selve teknologien. Det er en særlig kompetence at skulle lede noget,

man ikke selv har helt styr på. At erkende, at det her kan andre bedre end mig, og i stedet se sig selv som den isbryder, der skaber rammerne, hjælper med at sætte målene op og sørger for, at alle medarbejdere kommer med op i slæbebådene.



Jeg kan godt få sved på panden ved tanken om, hvad vi gør den dag, vores tilgang om hele tiden at være digitalt innovative ikke længere slår til.

Ligger vi allerede i krybesporet?

Ja, digitalisering er kommet for at blive, og vi knokler alle for at implementere nye, smarte løsninger til gavn for borgere og drift. Men jeg kan godt få sved på panden ved tanken om, hvad vi gør den dag, vores tilgang om hele tiden at være digitalt innovative ikke længere slår til. Når skærmen endegyldigt melder: "Booking ikke fundet. Prøv venligst igen".

Som ledere arbejder vi med at sætte nye mål, men hvordan gør man det for noget, som hele tiden flytter sig med så eksplosiv en fart, så bare et øjeblik uopmærksomhed kan opleves fatalt? Eller når vi har investeret i ny, fantastisk teknologi, som allerede måneden efter er overhalet af en endnu smartere teknologi? Det har vi på ingen måde økonomiske ressourcer til at matche.

Så når man som leder hører sig selv sige: "Det, vi har, er godt nok", befinder vi os så allerede i det digitale krybepor på motorvejen? Eller er vi bare økonomisk ansvarlige på den korte bane? Det gyldne snit har jeg personligt ikke fundet endnu som leder – og hører derfor gerne andres bud på et svar. ■



Offentlig Ledelse 3/2019
 ISSN 1602-3765

Oplag
 5.200 eksemplarer

Design og produktion
 OTW A/S

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk

Udgivere
 Chefgruppen,
 HK Kommunal
 Ledersektionen i Dansk
 Socialrådgiverforening
 Ledersektionen i Social-
 pædagogerne



Dette er en
 svanemærket
 tryksag

**Ansvarshavende
 redaktør**
 Charlotte Holmershøj,
 Dansk Socialrådgiverforening
ch@socialraadgiverne.dk

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

Charlotte Holmershøj,
 Dansk Socialrådgiverforening
ch@socialraadgiverne.dk
Mette Marie Langenge,
 HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk
 Kjeld Sandahl Skov,
 Socialpædagogerne
kss@sl.dk

Forsidefoto:
 Torben Nielsen

**Adresseændring
 og abonnement:**
chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer
 mandag den 16. december
 2019. Deadline for
 indlæg og annoncer
 er mandag den 18.
 november 2019 på tina@juul-kommunikation.com

Magasinet *Offentlig
 Ledelse* udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE

