

Interview – **Anya Manghezi**

DIREKTØR I HØJE TAASTRUP KOMMUNE

Vi må lave velfærdsløsninger, der kræver mindre arbejdskraft

Hvis medarbejderressourcerne skal række, så er velfærd nødt til at tilrettelægges på en anderledes måde, end det gør i dag. Vi bliver færre medarbejdere, så derfor er vi nødt til at lave velfærdsløsninger, der er mindre arbejdskraftintensive, og skabe arbejdsvilkår, som er attraktive. Det gælder også de fysiske rammer for medarbejderne.



Anya Manghezi

Direktør i Høje Taastrup Kommune med ansvar for ældre- og sundhedsområdet, social- og handicapområdet og for beskæftigelsesområdet. Har erfaringer fra tidligere ansættelser i en række lederstillinger, eksempelvis som vicedirektør indenfor det specialiserede område i Region Hovedstadens sociale virksomhed og som vicedirektør i Socialstyrelsen. Derudover lederjob i Sundhedsstyrelsen med ansvar for tilsynsafdeling og patientsikkerhed og inden da en baggrund som fuldmægtig i centraladministrationen. I Høje Taastrup har Anya ca. 1.100 medarbejdere og et budgetansvar på ca. 2 mia.



En frisættelse med store frihedsgrader for den enkelte institution vil kræve mere ledelse, men i en anden form end vi kender i dag. Uanset varianter eller modeller for frisættelse vil der skulle være en fast bund af styring at stå på.

AF KIM HERLEV JØRGENSEN

Der vil de kommende år opstå et stigende forventningsgab mellem, hvad den offentlige sektor skal kunne byde ind på, og den enkelte borgers forestillinger om, hvilket offentligt serviceniveau der skal tilbydes fra kommunen, konstaterer Anya Manghezi, direktør i Høje Taastrup Kommune med ansvar for en stribe store velfærdsområder som ældre- og sundhedsområdet, social- og handicapområdet og beskæftigelsesområdet.

“For os gælder det nok først og fremmest på børne- og ungeområdet, men også generelt. Det specialiserede socialområde er hårdt ramt, hvor en større og større del af befolkningen har stigende forventninger til det offentliges opgave og ansvar, som tidligere var tiltænkt de mest udsatte befolkningsgrupper. Politisk er man efter min opfattelse nødsaget til at tale om det forhold, at en større andel af ressourcestærke borgere trækker store vekslere på systemet”, siger hun.

Med afsæt i dit nuværende job som direktør i Høje Taastrup, hvordan ser du de kommende års hovedudfordringer på velfærdsområderne?

Anya Manghezi: “Høje Taastrup er en vækstkommune, derfor er de demografiske udfordringer kombineret med rekrutteringsudfordringer ganske væsentlige. Så her ligner vi visse andre kommuner med flere ældre og navnlig flere børn. En udvikling, som er forventet, eftersom det gennem mange år har været en bevidst lokal politik, at kommunen skulle vækste både i befolkningstal og som erhvervskommune.”

“Jeg tror, at vi i relativ vækst ligger nummer et eller deromkring i Danmark og har gjort det de seneste par år. Så der er en demografi, der ændrer sig og ændrer sig relativt hurtigt. Det kombineret med et samtidigt fald i andelen af unge og en faldende interesse for velfærdsuddannelse er udfordrende. Gabet mellem behovet for arbejdskraft og en strukturel mangel på arbejdskraft bliver vi i kommunerne ramt hårdt af.”

“Samtidig med at der bliver færre unge, synes jeg også, at vi oplever en ændret arbejdsidentitet. Hvor meget skal jeg arbejde? Og hvor fleksible rammer og arbejdsvilkår kan jeg tilbydes? Det er vi nødt til at tage alvorligt. Vi kan ikke bare sige, nu skal I simpelthen tage jer sammen og komme på arbejde. Hvis vi skal have fat i de unge, skal vi tage deres værdisæt alvorligt og gå i dialog om det, de efterspørger. Samtidig skal vi være opmærksomme på at sikre sammenhængskraft i organisationen og først og fremmest sikre, at vi kan levere god faglig kvalitet i arbejdet med borgerne. Jeg tror, det kan modvirke en del af det høje sygefravær, reducere det høje vikarforbrug, men ikke mindst muligheden for at rekruttere de unge til velfærdsområderne.”

Job-shopping-kultur

I vores undersøgelse har vi mødt det synspunkt, at rekruttering kan være en udfordring, men at det ikke er det største problem lige nu. Udfordringerne er navnlig, at mange (som du allerede har nævnt) ikke ønsker at arbejde på fuld tid og ikke har de nødvendige faglige kvalifikationer og dermed kompetencer?

Anya Manghezi: “Ja – det er rigtigt, og det kan vi også registrere i en stigende personaleomsætning. Der er et stigende antal medarbejdere, som stopper allerede efter 3 til 12 måneders ansættelse. Det kan være svært at fastholde medarbejdere, hvis forventningerne ikke lige matcher, eller hvis deres faglighed simpelthen ikke er høj nok, fordi der ikke var kvalificerede ansøgere. Samtidig oplever lederne også en svag stigning i antallet af krænkelser fra borgere, hvor medarbejdere føler sig truet eller krænket i forskellige grader af udfordrede borgere. Her tænker jeg, at både mindre erfarne og mindre kompetente medarbejdere har sværere ved at håndtere sådanne situationer og ikke har fagligheden til at undgå, at borgere bliver udadreagerende. Derfor vælger de hurtigere andre jobs.”

“Der er kommet en job-shopping-kultur på nogle områder,

hvor man er hurtigere til at skifte job, hvis forholdene ikke lige tiltaler en eller er for krævende. Det har en stor ledelsesmæssig bevågenhed hos os, hvor vi taler meget om, hvad vi kan gøre ved det. Det gælder både på SOSU-området og på pædagogområdet.”

Nogle mener, at ved at frisætte institutionerne vil afstanden til beslutninger blive mindre, og der vil blive et større frirum for lederne til at handle. Vi vil se institutioner med større fleksibilitet og større effektivitet. Ser du de samme perspektiver?

Anya Manghezi: “Som andre forsøger vi at forstå, hvad der menes med frisættelse, og hvad betyder det for både den enkelte institution og for kommunen. Generelt er det min opfattelse, at en frisættelse med store frihedsgrader for den enkelte institution vil kræve mere ledelse, men i en anden form, end vi traditionelt kender den. Ledelseskompetencerne vil blive udfordret, men det er min klare opfattelse, at uanset varianter eller modeller for frisættelse vil der skulle være en fast bund af styring at stå på. Økonomien kan ikke slippes løs, ligesom der er en række juridiske og overenskomst-mæssige regler, som skal overholdes. Dette skal ikke forstås, som om jeg ikke synes, at frisættelse er godt og spændende. Vi må bare ikke overse, at der i ældreplejen og blandt flere medarbejdergrupper er nogle, som ikke drømmer om at få en hel masse ansvar for selv at skulle finde vej ind i de rigtige beslutninger. Frisættelse kræver nye kompetencer hos både ledere og medarbejdere.”

Er det en problemstilling, som er politisk overset?

Anya Manghezi: “Både og – hos os er det en dagsorden, som politikerne er optaget af, men på en lidt abstrakt måde, da det også for dem er lidt uklart, hvad det indebærer. De er også optaget af arbejdskraftudfordringen og bestemt bekymret for, om vi kan løfte den. Derfor er det vigtigt, at vi har dem med til at gå foran, når det gælder at forventningsafstemme med borgerne. Politikerne skal kende de begrænsninger i den enkeltes service, som vi kan stå overfor, og som de skal kunne formidle videre til borgere og deres politiske kollegaer på Christiansborg. Det gælder også i forhold til frisættningen – hvordan vil de forholde sig til klagesager eller andre forhold, som borgerne ikke vil være tilfredse med. Det er lidt ‘livsfarligt’, hvis vi bare kaster os ud i det uden en samtale om de udfordringer, som vil være en del af vores virkelighed.”

Hvordan gør I det i praksis?

Anya Manghezi: “Vi gør det i temadrøftelser med byrådet med eksempler på konkrete dilemmaer, som de kan stå overfor. En arbejdsform, som vi har mere og mere glæde af – også som direktion.”

Attraktive arbejdspladser

Hvis andre skal inspireres, hvad gør I så konkret i Høje Taastrup Kommune for at håndtere nogle af de generelle udfordringer? Lad os starte med arbejdskraftudfordringen.

Anya Manghezi: “Vi gør meget for at dagsordensætte problemstillingen sammen med og i vores MED-organisation, så det bliver et fælles anliggende mellem medarbejdere og ledelse. Vi gør det som en toleddet problemstilling, hvor den ene del handler om, hvordan fremtidens velfærd skal se ud – om at skabe robuste løsninger og nye måder at tænke velfærd på. Hvis medarbejderressourcerne skal række, så er velfærd nødt til at tilrettelægges på en anderledes måde, end det gør i dag. Det kan være, at vi i højere grad skal arbejde i partnerskaber, med borgerinvolvering, med involvering af vores virksomheder, civilsamfundet og så videre. Det kan også blive aktuelt, når det gælder udmøntning af konkrete initiativer om frisættelse af institutioner, andre forenklinger, øget digitalisering og anvendelse af robotteknologi m.m.”

“Den anden del handler om, hvordan vi får attraktive og fleksible arbejdspladser både ude i alle vores driftsinstitutioner og også ved at udnytte vores nye rådhus bedre og mere smidigt. Vi arbejder f.eks. med fleksibel vagttilrettelæggelse, arbejdssted, sporskifte mellem arbejdspladser, firedages arbejdsuge, hvis det giver mening, og meget mere. Hvis vi vil tiltrække og fastholde medarbejdere, der kan nytænke og finde innovative løsninger, så er vi nødt til at tilvejebringe nye muligheder for den enkelte. Og blive meget specifikke på hvilke kompetencer vi har brug for, og ad den vej også påvirke grunduddannelserne og efteruddannelsernes indhold og fleksibilitet.”

Taler I også åbent om, at der bliver mindre arbejdskraft med færre erhvervsaktive og dermed også færre ansatte i den offentlige sektor?

Anya Manghezi: “Ja, fuldstændigt åbent. Det er en del af hele præmissen. Vi bliver færre medarbejdere, så derfor er vi nødt til at lave velfærds løsninger, der er mindre arbejdskraftintensive, og skabe arbejdsvilkår, som er attraktive. Det gælder også de fysiske rammer for medarbejderne. Eksempelvis har vores nye rådhus og vores nye hus til hjemmeplejen vist sig at være et kæmpe aktiv i processen med at tænke nyt og få nye arbejdsformer, arbejdsvaner og indflydelse til medarbejderne på organisering og arbejds-tilrettelæggelse. Det har haft kæmpe betydning for vores omdømme og viser sig markant netop nu, når vi rekrutterer nye medarbejdere og kollegaer.”

Tværfaglige teams

Handler det også om selvstyreende teams, eller hører jeg dig sige, at det i virkeligheden er mere medledelse?

Anya Manghezi: “Vi arbejder slet ikke med selvstyreende teams. Vi arbejder med faste, tværfaglige teams og medindflydelse, som jeg også tror mere på. Udfordringerne kræver meget ledelse, og hvor en del af den ledelseskompetence er at inddrage medarbejdersynspunkterne og tage



Hvis vi vil kunne tiltrække medarbejdere, og fastholde medarbejdere, i fremtiden, der kan nytænke, og lave de der innovative løsninger, så er vi nødt til at tilvejebringe, fleksible, arbejdspladser. Og så er vi nødt til at arbejde meget mere strategisk med vores uddannelsesstrategi.

Anyang Manghezi

samspillet med MED-organisationen alvorligt. De faglige organisationer har nemlig en kolossal betydning for den tid, vi bevæger os ind i.”

Kan vi springe til en anden del af ledelsesopgaven – den høje personaleomsætning og det høje sygefravær, som vi generelt ser på velfærdsområderne. Er det noget, som topledelsen og jeres ledere bruger konkret opmærksomhed på?

Anya Manghezi: “Vi har en meget stor opmærksomhed på sygefraværet. Vi har med forskellige initiativer opnået et relativt lavt sygefravær på SOSU-området, når vi sammenligner os både nationalt og med kommuner i Region Hovedstaden. Derimod har vi ikke givet personaleomsætningen den samme opmærksomhed, men primært haft fokus på at skabe attraktive arbejdspladser. Så på det punkt kan vi nok gøre mere.”

I vores undersøgelse har vi spurgt lederne om, hvor meget tid de bruger på sygefravær, og hvor meget tid de bruger på fastholdelse af medarbejdere. Den direkte tid, som de refererer til at anvende, ligger i den lave ende. Har du en mening herom?

Anya Manghezi: “For vores vedkommende, så har niveau 3-lederne en meget stor opmærksomhed herpå, hvor vi også har en understøttende struktur i vores centrale HR-center. Det betyder bl.a., at hvis måltallet for sygefraværet skrider, så kan den enkelte leder rekvirere assistance og faglig sparring hos vores HR-folk. Selvom vi har en systematisk tilgang og opfølgning på sygefraværet, er det et område, som hele tiden skal følges ledelsesmæssigt og i åbenhed med medarbejderne.”

Ledelsesspændet en udfordring

Du har nogle gange nævnt, at enten du selv eller din leder har lavet strukturelle eller organisatoriske omlægninger. Kan du nævne, hvad I konkret har gjort, og som har været centralt for at fremme den gode arbejdsplads, for bedre ressourceanvendelse og for større bruger- og medarbejdertilfredshed?

Anya Manghezi: “Omlægningen af hjemmeplejen har været meget central. Et nyt hjemmeplejehus, en ny infrastruktur og organisatoriske omlægninger, som er fulgt med, har givet en ny praksis og har sat en kulturændring i gang med mere involvering af medarbejderne og større fokus på fagligheden. Det gælder eksempelvis, at vi har etableret de faste tværfaglige teams. Det er faste teams omkring borgergrupper, organiseret geografisk, og hvor der er tværgående faglige kompetencer i alle teams. Og hvor vi før havde aftenvagter adskilt fra dagvagter, så er aftenvagter og dagvagter nu integreret. Det giver en øget fleksibilitet og større mulighed for medindflydelse på arbejdstilrettelæggelse og mange andre forhold. Så det har betydet rigtig meget.”

“I den forbindelse har vi også introduceret ‘faglige koordinatore’, som kan understøtte lederne for derved at ned-



bringe ledelsesspændet, så den enkelte hele tiden kan få kontakt med en, som kan give faglig vejledning. Men det er en af de udfordringer, som vi ikke er i hus med endnu.”

Ledelsesspændet er en af de udfordringer, der kan påvirke mulighederne for at tiltrække nye ledere. Hvordan ser du på det, og hvad er jeres erfaringer?

Anya Manghezi: “Vi har gennem den senere tid skiftet en del og især på ældreområdet. I samme forbindelse har vi omstruktureret og lavet større enheder og derved også fornyet indholdet i ledelsesopgaven. Om vi så har været



heldige, eller at netop disse ændringer har øget interessen, tør jeg ikke spå om. Men faktum er, at vi indtil videre har kunnet rekruttere dygtige niveau 3-ledere. Jeg vil alligevel tro, at to tredjedele kommer udefra, og en tredjedel er internt rekrutteret. Så her er en opgave, som vi ledelsesmæssigt skal arbejde mere systematisk med.”

“Som leder skal man være ‘tæt på’ i visitationen af niveauet for ydelser for at kunne bidrage til at fortolke, forventningsafstemme, coache og vejlede medarbejdere. Man skal have nærhed til de faglige metoder og kunne udfordre

praksis for at kunne finde nye veje. Man skal have nærhed til økonomi, ressourceanvendelse og dermed også til fravær og personaleomsætning og endelig gå forrest i at sikre, at den faglige barre er høj.”

“Og så vil jeg tilføje det meget væsentlige synspunkt, at de medarbejdere, der vil arbejde i en kommune eller i en region, de er drevet af et ønske om at være dygtige fagligt og være i et stærkt fagligt miljø. Det omdømme er helt afgørende for at kunne tiltrække de nødvendige kompetencer på velfærdsområderne.”

Interview – **Claus Fjeldgaard**

DIREKTØR I VARDE KOMMUNE

I stedet for at tale problemerne op, så skal vi begynde at tale løsningerne op

“Vi bliver nødt til at retænke vores velfærds-setup ude i yderste led. Men der er jo også et element i, at vi ledelsesmæssigt påtager os et ansvar i forhold til at prøve at dreje organisationen i nye retninger og mere omfattende forandringer af vores måde at tænke offentlig velfærd på.”



Claus Fjeldgaard

Direktør i Varde Kommune siden 2017 med ansvar for Social-, Sundhed- og Ældreområdet og har 25 års ledelseserfaring fra både kommunale og regionale ansættelser bl.a. som personale- og socialchef i Viborg Kommune og intern konsulent på sygehusområdet i Region Midt. I Varde har CF ansvar for 1.400 fuldtidsstillinger fordelt på ca. 1.600 medarbejdere. Tre centerchefer for Ældre, Social og Sundhed har direkte reference til CF og har hver henholdsvis fire eller tre ledelsesniveauer under sig.



Vi har netop lavet en vision i Social- og Sundhedsudvalget, der blandt andet understøtter den politiske målsætning. ‘Det, du kan selv, det skal du selv’ som borger. Det er et statement, der også begynder at gennemsyre organisationen.

AF KIM HERLEV JØRGENSEN

“R ekruttering og fastholdelse af de rigtige kompetencer er de altoverskyggende udfordringer, vi har på ældreområdet og lige nu særligt på vores plejecentre”, konstaterer Claus Fjeldgaard, direktør i Varde Kommune for Social-, Sundhed- og Ældreområdet. Og det bliver på en måde en ond spiral, for afledt af de problemer følger et højt sygefravær og andre udfordringer.

“Vi må rekruttere medarbejdere med lidt alternative kompetencer i forhold til området. Det giver en særlig belastning på det eksisterende fagpersonale, som derved presses og bliver sårbare. Det får sygefraværet samlet set til at stige blandt såvel nye som erfarne medarbejdere i den del af organisationen, hvor vi har de største rekrutteringsudfordringer.”

For at forstå det rigtigt, så siger du, at I godt kan få folk, men bare ikke dem med de rette kompetencer. Og at det faktisk er den allerstørste udfordring?

Claus Fjeldgaard: “Man kan sige, at vi kan lige få hoveder nok, men problemet er, at andelen af uuddannede bliver større. Heldigvis kan vi stadig rekruttere medarbejdere med både østeuropæisk og anden etnisk baggrund til vores plejecentre, men for at vi kan nyttegøre de hænder, kræver det oplæring og uddannelse. En opgave, som er rigtig, rigtig stor derude. Dertil kommer, at nogle af de medarbejdere, vi kan rekruttere, også kan have andre og mere personlige udfordringer end kompetencer. Jeg synes, vi ser en større andel af lidt mere skrøbelige medarbejdere på vores arbejdspladser, som giver vores ledere større udfordringer i forhold til at få enderne til at nå sammen.”

Men hvad så når I kigger længere frem?

Claus Fjeldgaard: “Når vi ser ind i Varde anno 2030, kan vi se, at andelen af ældrebefolkningen stiger, og andelen af dem, der skal være med til at betale – de erhvervsdygtige – falder, ligesom børnetallet falder i kommunen. En udvikling, der

gør, at vi kommer til at mangle noget økonomi, når vi kommer frem i 2030, da indtægtsgrundlaget vil falde. Vi tænker derfor, at vi frem mod 2030 skal løse den samme opgave og kunne klare den demografiske udvikling med samlet set færre medarbejdere. Som jeg ser det, har vi ikke mulighed for at rekruttere medarbejdere i det nuværende omfang og får også sværere ved at få råd til at aflønne folk. Så det er en udfordring, der er til at få øje på, og noget, vi arbejder med lige nu.”

Det, du kan selv, skal du selv

Med de udfordringer, som du skitserer, så er svaret ofte, at man skal skabe et større ledelsesrum til lederne, og at man skal frisætte institutionerne for ad den vej at reducere tid til administration og unødigt bureaukrati. Tilsvarende, at der skal arbejdes med at forventningsafstemme forholdet mellem det offentlige tilbud og de forventninger, som brugerne kan have. Hvordan ser du på de ting?

Claus Fjeldgaard: “I hvert fald ser jeg en gensidig forventningsafstemning som et klart mål og sigte for os. Vi prøver at se på, hvad det er, borgerne skal kunne selv fremadrettet, og hvad kommunen skal understøtte fremadrettet. Byrådet i Varde har således en klar politisk målsætning: ‘Det, du kan selv, skal du selv’. Altså en tydelig definition af, hvad der er offentlig velfærd, og hvad der er eget ansvar. Det tænker jeg bliver endnu mere centralt i tiden, der kommer.”

“Mht. frisættelse af institutionerne, så ja og nej – forstået på den måde, at vi bliver nødt til at bemyndige medarbejderne i yderste led til at tage større individuelt ansvar for at løse en opgave i relation til en borger. Og nej, forstået på den måde, at vi ikke må miste grebet om vores generelle styring, både den økonomiske og faglige styring, men også styringen i forhold til de processer og prioriteringer, som er politisk bestemt lokalt eller i gældende lovgivning. Så jeg kan ikke se, at frisættelse er et enkelt svar på udfordringen.”

Jeg vil udfordre dig lidt... Er det ikke et gedigent embeds-



Jeg tror, at det grundlæggende er vores ærlige fortælling om de udfordringer, vi står med, og at vores ledere og medarbejdere spiller med

mandssvar, eller er det også sådan, jeres politikere ser på det? Er det noget, I taler med dem om?

Claus Fjeldgaard: "Vi taler om frisættelse som decentralisering af ansvar og kompetence i yderste led. Vi taler også om at arbejde mere tværfagligt på ældreområdet i mindre rehabiliterende teams osv. osv. Jeg tror bare ikke på, at det er det, der er det eneste greb."

"Vi bliver nødt til at retænke vores opgaveløsning og skabe gensidig forståelse mellem politikere, topledelse og medarbejdere. Det kræver ledelse, som ikke klares ved blot at overlade det til fagpersonerne på området og tro på, at så løser det hele sig bedre og billigere."

Hvad siger politikerne til det perspektiv?

Claus Fjeldgaard: "Det er de helt med på. Vi har netop lavet en vision i Social- og Sundhedsudvalget, der blandt andet understøtter den politiske målsætning. 'Det, du kan selv, det skal du selv' som borger. Det er et statement, der også begynder at gennemsyre organisationen inden for Social- og Sundhedsudvalgets område og med fuld politisk opbakning. Når jeg eksempelvis foreslår, at vi skal indføre skærmbesøg, hvor borgerne er mere aktive, og steppe op, i forhold til at det i kommunen ikke er firestjernet service, vi giver, så bakker politikerne fuldt op. På den måde skabes der en forståelse for, at vi ikke bare kan fortsætte ud af den linje, som vi ellers arbejder med. Vi bliver nødt til at retænke vores velfærdssetup ude i yderste led. Men der er jo også et element i, at vi ledelsesmæssigt påtager os et ansvar i forhold til at prøve at dreje organisationen i nye retninger og mere omfattende forandringer af vores måde at tænke offentlig velfærd på. Det synes jeg, vi lykkes med i Varde."

Otte reformspor

Det lyder til, at dine politikere også er opmærksomme på, at rekruttering er en udfordring, men at hovedudfordringen snarere

er, at det ikke er muligt at opretholde det samme antal medarbejdere som i dag, fordi de er der ikke.

Claus Fjeldgaard: "Vi har i de senere år ikke haft behov for større besparelser i forbindelse med budgetlægningen. I stedet har vi i topledelsen lanceret 'Varde 2030' for at få det lange lys på og for at få en bevidsthed om de udfordringer, der er i horisonten, herunder ikke mindst rekrutteringsudfordringerne, som kun bliver større i fremtiden. En udvikling, som vores politikere er med på, og derfor arbejder vi nu med en række tiltag navnlig i Social- og Sundhedsudvalget, hvor vi står med de største udfordringer, som er tæt på nu. Vi kalder det reformspor, hvor vi vil prøve at reformere vores måde at tænke velfærd på og har defineret otte-ni forskellige temaer, som det politiske udvalg arbejder med."

"Et reformspor er eksempelvis 'tilstrækkelig kapacitet', hvor vi sætter fokus på, hvad vi kan gøre for at rekruttere og fastholde medarbejdere og skabe interesse hos de unge mennesker for de kommunale velfærdsområder, og kan vi gøre endnu mere for at rekruttere udenlandsk arbejdskraft. Vi har således gode erfaringer fra et tidligere projekt om tiltrækning af østeuropæisk arbejdskraft. I samme reformspor kigger vi også på mulighederne for større udnyttelse af ny teknologi til erstatning for flere hænder."

"Et andet reformspor er 'pleje- og brugervenlig kapacitet'. Hvis vi skal kunne fastholde kompetenceniveauerne på vores plejecentre, kan vi så have så decentral en struktur, som vi har i dag? Det er et af de spor, der gør politisk ondt. Det spor lanceres på en temadrøftelse i byrådet i begyndelsen af det nye år, hvor vi vil drøfte de dilemmaer, der er i forholdet mellem en central og decentral pleje- og brugervenlig struktur. Social- og Sundhedsudvalget har taget hul på diskussionen."

"Et tredje reformspor er den 'rehabiliterende tænkning', hvor vi taler om små selvstyrende teams mhp. at frisætte

og bidrager til nye løsninger. Vi kommer ikke længere med gennemarbejdede og færdige forslag, men inviterer til dialog og drøftelse.

Claus Fjeldgaard

kompetencerne længere ud i organisationen og få myndighedsbehandlingen tættere på borgerne. Sådan har vi otte reformspor, som vi har en løbende drøftelse af i udvalget og sidenhen med hele byrådet. Samtidig hermed arbejder jeg nede i organisationen for at få medløb og forståelse hos medarbejdere.”

Det lyder, som om det navnlig er samtaler mellem jer som topledelse og så jeres politikere. Hvor er medarbejderne og de faglige organisationer og MED-strukturen henne i arbejdet med reformsporene?

Claus Fjeldgaard: “Det er rigtigt, at processen er startet i toppen, om man vil. Derfor er vi som nævnt ved at onbordere medarbejderne og dermed organisationen ind i arbejdet. Alle mine medarbejdere og ledere var derfor i sidste uge samlet, hvor vi arbejdede med nogle af reformsporene. I forlængelse heraf er vi ved at planlægge en rundtur, hvor jeg og mine nærmeste chefer kommer rundt i alle vores MED-udvalg for at drøfte de forskellige temaer og reformspor. Så det er den måde, vi vil inddrage medarbejderne på.”

“I forhold til inddragelse af borgere og brugere havde vi for nylig et stort borgermøde, hvor ‘Varde 2030’ var på dagsordenen, og hvor borgmester og kommunaldirektør introducerede de 500 borgere til i det, vi tænker om kommunens udfordringer nu og frem mod 2030. Generelt er det vores holdning, at vi i ledelsen skal have fast grund under fødderne, inden vi inddrager borgere, brugere og medarbejdere i processen.”

500 færre medarbejdere i 2030

Det gode spørgsmål, som mange stiller sig er: Skal man starte processen nedefra, eller skal man starte oppefra? Jeg hører dig sige, at jeres erfaring er, at topledelsen og politikerne skal være på plads med deres overvejelser, inden man for alvor begynder at involvere organisationen, også for at kunne skabe noget konkret?

Claus Fjeldgaard: “Ja, men vi har alligevel grebet den politiske proces an på en anden måde end den traditionelle, hvor forvaltningen kommer med forslag til beslutninger. Der har været en politisk dialog, hvor vi i fællesskab har arbejdet os ind i en fælles forståelse af udfordringerne og de problemstillinger, som vi står overfor. Det har været en lidt anden måde at arbejde på, men en for os ny arbejdsform, som vi har fået meget ud af. Vores tanke har været, at problemerne er så komplekse, at vi ikke kan hælde til at skitsere ét problem og én løsning. Vi bliver simpelthen nødt til at have en fælles forståelse af problemernes og udfordringernes kompleksitet. Det kræver dialog og proces tid. Tid, vi bliver nødt til at investere.”

Hvis du skal give din ledelsesfortælling videre til inspiration for andre, hvad har I så gjort, som gør, at folk lytter, og I får dem med?

Claus Fjeldgaard: “Jeg tror, at det grundlæggende er vores ærlige fortælling om de udfordringer, vi står med, og at vores ledere og medarbejdere spiller med og bidrager til nye løsninger. Vi kommer ikke længere med gennemarbejdede og færdige forslag, men inviterer til dialog og drøftelser.”

“I stedet for at tale problemerne op, så skal vi begynde at tale løsningerne op. Og så skal vi begynde at sige ja, der er de her udfordringer, og i Vestjylland er vi eksempelvis begünstiget af østeuropæisk arbejdskraft, som er motiveret for at arbejde i velfærdssektoren. Vi er virkelig privilegerede. Samtidig står vi ikke overfor at skulle spare folk væk. En fantastisk situation for os. Vi begynder at lykkes med nogle ting. Vi skal tale sådanne løsninger op og få mere af det i stedet for hele tiden at have fokus på det, der er svært – det ‘dør’ vi af. Mig selv inklusive.”

Det er jo meget centralt, men det skal vel også være en fortælling, som bygger på fakta og data?

Claus Fjeldgaard: “Økonomisk ved vi nogenlunde, hvor

mange penge vi har til rådighed i dag, og kender også udviklingen i det faldende indtægtsgrundlag frem mod 2030. Derfor ved vi i Varde, at vi i runde tal skal være 500 medarbejdere færre, end vi er i dag, og vi ved nogenlunde, hvor stor en andel af befolkningen som bliver ældre og plejekrævende. Således kender vi den betydelige stigning i antallet af +85-årige. Vi kender også dækningsgraderne for vores daginstitutioner, skoler, plejehjem osv. Så vi står på en hel række fakta, som rækker flere år frem. Med andre ord – vi har rigtig mange data, som vi kan og bør lede på.”

Fjern bureaukrati fra lederne

Har I talt om ledelsesspændet, og kan der være en sammenhæng mellem, hvor tæt lederen er på den enkelte medarbejder, og så sygefraværet?

Claus Fjeldgaard: “På ældreområdet har vi ansat nogle ledere uden portefølje, som kan støtte op, hvor det er specielt kritisk. Men ledelsesspændet taler vi om i forhold til vilkår for ledelse, og vi har i chefgruppen sat det på dagsordenen i 2024, men det handler også om de administrative opgaver og andre opgaver, som de egentlig varetager fremfor at kunne bruge mere tid på nærværende ledelse og følgeskab. Jeg tror, at vi har fået skubbet rigtig, rigtig mange opgaver ud til lederne – for som en leder har nævnt for mig, så er der 20 forskellige IT-systemer, som vedkommende skal forholde sig til. Komplexiteten for den enkelte leder er meget stor, og det tror jeg, vi skal hjælpe dem med at få reduceret. Det er et lige så vigtigt begreb som at kigge på ledelsesspændet.”

“Vi har analyseret på det i Varde Kommune, i forhold til hvad det egentlig er, at lederne bruger deres tid på, som er på kanten af deres kerneopgave, og hvad er det for opgaver lederne decentralt kan undlade at tage sig af. Eksempelvis har vi etableret et centralt ejendomscenter, hvor der er opgaver på plejecentrene, som lederne nu selv skal tage sig af. Pedellerne sætter ikke mere havemøblerne ind om vinteren. Det må lederne og andet plejepersonale tage sig af. Det giver jo ikke mening. Når en computer ikke virker, så skal den fragtes ind til den centrale IT-afdeling, fordi den centrale IT-afdeling ikke kan køre ud og hente den. Så er det lederen, der må køre. Det kan godt være, at opgaven isoleret set ikke fylder meget, men det fylder mentalt, når man er presset ledelsesmæssigt til at få sin egen organisation til at hænge sammen.”

“Dertil kommer, at de samme ledere skal onboarder medarbejdere, der ikke taler dansk, og måske også lidt sårbare

SOSU-elever. Derudover skal de håndtere utilsigtede hændelser og GDPR m.m. Vi er nødsaget til at tage de decentrale ledelsesvilkår alvorligt. Vi har nu ansat tre studentermedhjælpere, heraf to studentermedhjælpere i vores IT-afdeling, som helt banalt kører rundt til plejecentrene og spørger, hvad de kan hjælpe med i opdateringer og andre IT-udfordringer. De er kisteglade for det. Det er helt lavpraktisk, men mere skal der ikke til.”

Hvis vi nu løfter os ind i ledelsesudfordringerne, hvordan ser du så på mulighederne for at rekruttere niveau 3-ledere i fremtiden?

Claus Fjeldgaard: “Det er faktisk en udfordring. Dels aflønningsmæssigt, men også de faglige krav, som stilles, lægger et stort forventningspres på deres skuldre. Jeg kan se, at vi skifter alt for mange ledere ud, som af den ene eller anden grund kører sur i det. Jeg tror, kerneproblemet er at få reduceret kompleksiteten i den decentrale ledelsesopgave og ad den vej gøre det attraktivt.”

Hvad tror du, man kan gøre for, at den enkelte synes, at det er interessant at få ansvar?

Claus Fjeldgaard: “Det er måske her, hvor frisættelsen af institutioner kommer ind i billedet, og hvor der kan gives mere ansvar ud til den enkelte medarbejder. Men at tro, at frisættelse er lig med mindre ledelse, der tror jeg, man tager fejl. Selvstyrende teams, større ansvar til den enkelte og medledelse vil kræve mere ledelse og en anerkendelse heraf i medarbejdergruppen. Men det er klart, at fordelene kan være, at den enkelte medarbejdergruppe kan og vil påtage sig noget mere ansvar.”

For at vende tilbage til rekruttering af nye ledere. Hvad gør I – har I eksempelvis et internt talentudviklingsforløb eller lignende forløb, hvor I prøver at skabe en opmærksomhed og en motivation hos den enkelte for at være klar til et lederjob, hvis muligheden byder sig?

Claus Fjeldgaard: “Vi har et mere centralt forløb, som vi kører, som er rådhusstyret. Men vi er også lykkedes med at få en generel holdning til, at man som leder har et ansvar for at spotte talenter ude i organisationen. Vi har således i direktionen for tre uger siden haft en introduktion af nye ledere, som alle var blevet prikket på og var stolte af det. Og det er jo fedt. Som tidligere personalechef har jeg altid sagt, at ledelsesudvikling er for vigtigt til at overlade til en HR-afdeling. Fordi det ligger jo i ledelsesudviklingen, at man skal være med til at udvikle ledelse i ledelseskæden. Et ansvar for enhver leder.”

Interview – **Mette Ringtved**

SYGEPLEJERSKE OG MBA

Nødløsning endte med at blive til strategi

I dag er det de færreste mennesker, der ser deres arbejdsidentitet som adskilt fra deres liv i øvrigt. Det smelter sammen, og arbejdet er en stor del af ens liv og identitet. Det skal vi kunne matche som arbejdsplads, siger sygeplejefaglig direktør Mette Ringtved, der betragter arbejdskraftmanglen som et vilkår og ikke en forbigående udfordring.



Mette Ringtved

Sygeplejerske og MBA. Siden 2021 sygeplejefaglig direktør ved Regionshospitalet Horsens, som har ca. 1.960 medarbejdere. Mette Ringtved er en del af hospitalsledelsen sammen med hospitalsdirektør Lisbeth Holsteen Jessen og lægefaglig direktør Nils Falk Bjerregaard. Mette Ringtved har ansvar for ca. 23 medarbejdere med 10 i direkte reference.

Tidligere chefsygeplejerske, programchef og afdelingssygeplejerske.

AF RIKKE ESBJERG

Det startede egentlig som en løsning af ren nød. Akutafdelingen på Regionshospitalet Horsens havde mange ledige stillinger især blandt sygeplejerskerne. Hvor nogle måske ville have startet med lønningsposen eller vagtskemaet, søsatte Mette Ringtved, som på det tidspunkt var chefsygeplejerske, et onboardingprogram med udgangspunkt i, hvad afdelingen kunne gøre for at være en attraktiv arbejdsplads. Det handlede om at se på mennesket før rollen eller fagligheden. Et af grebene var en potentialesamtale i starten af ansættelsen, et andet en social mentorordning, som sikrede, at den nye medarbejder fik al den uformelle information, om hvornår man går i kantinen, hvornår løbeklubben træner osv.

“I starten mødte projektet massiv modstand, fordi medarbejderne mente, at det ville tage ekstra tid, som de i forvejen havde for lidt af,” fortæller Mette Ringtved. “Men så lavede vi en spejder-ed: De skulle love at prøve det af, men de kunne derefter sige nej tak. Og så oplevede de ret hurtigt, at det virkede med den nye form for onboarding, som jo reelt bare var en lidt anden måde at gøre noget på, der alligevel skulle gøres.”

“God onboarding handler ikke kun om at være en attraktiv arbejdsplads. Det er også godt for ‘bundlinjen’, fordi en medarbejder, der føler sig lyttet til som menneske, også er mere psykologisk tryk, det giver hurtigere læring, og det er godt for organisationen. Trygheden er også vigtig, fordi det er i de tre første måneder, at en ny medarbejder kan holde et spejl op foran os, undre sig og stille spørgsmål og lære organisationen om ting, som kan blive bedre eller give inspiration udefra. Men det kræver, at medarbejderen har modet og tilliden til at sige noget højt, der kan virke kritisk.”

Potentiale som udgangspunkt

I dag er pilotprojektets principper om at tage udgangspunkt i det enkelte menneskes potentiale en del af Regionshospitalet Horsens’ samlede strategi om at være et attraktivt hospital både for personale og patienter.

Strategien har fire pejlemærker: Mere menneske, Stærke relationer, Mere faglighed og Større sammenhæng. De pejlemærker giver også rigtig god mening i forhold til det, som mange ser som sundhedsvæsenets hovedudfordring de kommende år: Manglen på arbejdskraft kombineret med flere ældre og kronisk syge, samtidig med at både borgere og medarbejdere har en forventning om i højere grad at blive set som hele individer, sammenlignet med tidligere, hvor man bare var glad for at få behandling eller have et arbejde.

“Jeg ser det egentlig ikke som en udfordring, vi skal komme over – men som et vilkår,” siger Mette Ringtved. “I hele sygehusvæsenets tid er der altid opstået behov for omkalfatringer.

Hovedudfordringen er, hvordan vi skaber et sundhedsvæsen, som både er attraktivt at arbejde i og godt for patienterne.”

“Vi er semantisk bundet til udtryk som ‘rekruttering’ og ‘fastholdelse’, men jeg prøver at få alle til at sige – og tage udgangspunkt i – ‘tiltrækning’ og ‘tilknytning’ i stedet. I dag er det de færreste mennesker, der ser deres arbejdsidentitet som adskilt fra deres liv i øvrigt. Det smelter sammen, og arbejdet er en stor del af ens liv og identitet. Det skal vi kunne matche som arbejdsplads.”

Ifølge Mette Ringtved handler det særligt om menneskelig bæredygtighed og ligeværd. Bæredygtighed gælder både på det personlige plan og kollektivt for hele hospitalet. Organisationen skal have fleksibilitet til at indrette sig efter medarbejders skiftende livssituation, sådan at man fx kan lade en kollega slippe for nattevagter i en periode, hvor der er pres på hjemmefronten, mod at hun så måske påtager sig noget af det lidt mere trivielle arbejde, som også skal gøres. Til gengæld skal der være plads til udvikling og ekstra ansvar, når man har energi til det.

Titler og kitler betyder mindre

En anden ting, som de arbejder på at gøre op med på Regionshospitalet Horsens, er den traditionelle opfattelse af, hvem der gør hvad.

“Traditionelt har det kun været bestemte fagligheder, der kunne indtage de ledende roller. Vi er organiseret ud fra et fagligt hierarki, som hører fortiden til,” siger Mette Ringtved.

“Moderne medarbejdere ønsker menneskelig ligeværdighed. De vil ikke kun ses som et produkt af deres uddannelse og faglighed.”

“Et godt eksempel er, at beredskabschefen for hospitalet klassisk har været en læge, men nu bliver det en fra vores Teknik- og Serviceafdeling, fordi hun har vist, at hun har kompetencerne. Man kan sige, at titler og kitler kommer til at betyde mindre. Personlige kompetencer og villighed til at tilegne sig nye er vigtigere end den oprindelige uddannelse eller rolle, og vi kan øge vores organisatoriske resiliens ved at være villige til at fordele opgaverne anderledes. Vi skal huske os selv på, at det er få faggrupper, som har et egentligt forbeholdt virksomhedsområde.”

“Vi prøver at anskue organisationen horisontalt i stedet for vertikalt, så vi sikrer tværfaglighed og diversitet i opgaveløsningen. Det gælder også i plejen af patienterne: Traditionelt har den meget taget udgangspunkt i, at sygeplejersker eller SOSU-assistenten var til stede hele døgnet og lægen ligeledes – dog på tilkald – mens de øvrige som fysioterapeut, diætist og ergoterapeut var konsulenter. Men hvis der er en større tilstedeværelse af flere faggrupper, kan opgaven med at hjælpe patienten løses på et højere fagligt niveau. Samtidig giver det både større fleksibilitet og agilitet, hvis der fra starten er et



God onboarding handler ikke kun om at være en attraktiv arbejdsplads. Det er også godt for “bundlinjen” fordi en medarbejder, der føler sig lyttet til som menneske også er mere psykologisk tryk, det giver hurtigere læring og det er godt for organisationen. Trygheden er også vigtig, fordi det er i de tre første måneder, at en ny medarbejder kan holde et spejl op foran os, undre sig og stille spørgsmål og lære organisationen om ting, som kan blive bedre eller give inspiration udefra. Men det kræver at medarbejderen har modet og tilliden til at sige noget højt, der kan virke kritisk.

Mette Ringtved



team rundt om patienten, frem for at man går og venter på, at 'konsulenten' skal komme."

Bæredygtig ledelse i alle lag

Trods den positive effekt af at arbejde med roller og den enkeltes potentiale er Mette Ringtved godt klar over, at nogle trækker et særligt stort læs:

"Niveau 3-lederne er i et kæmpe krydspres, fordi det er dem, der får hjulene til at dreje rundt som ledere for medarbejderne på gulvet. Derfor har vi også som øverste ledelse et særligt fokus på dem. Vi kan ikke tage deres opgaver fra dem, men vi er meget opmærksomme på, hvordan vi kan ruste dem bedst mu-

ligt og sikre deres trivsel. Det gør vi f.eks. ved at have netværk på tværs for alle funktionsledere, uanset om de sygeplejersker, læger, kommer fra administrationen eller en (klinisk) serviceafdeling. Netværket har en sponsor fra lederlaget ovenover, som faciliterer netværksmøderne, ligesom niveau 3-lederne lærer at give supervision til hinanden. Så vi forsøger stringent at arbejde med bæredygtig ledelse i alle lag."

Der er da heller ikke noget, der tyder på, at de har svært ved at tiltrække niveau 3-ledere på Regionshospitalet Horsens: "To ud af de tre senest ansatte oversygeplejersker kom fra egne rækker, og generelt har vi ikke særlig stor udskiftning", forklarer Mette Ringtved. "En af grundene kan være, at vores po-



tentialetilgang giver mulighed for, at ledertalenter kan afprøve sig selv på udvalgte områder, inden de bliver chefer. Det giver en pipeline af nye ledere, der kan træde til, når der er en ledig stilling.”

Derudover lader det til, at onboardingstrategien sammen med sygehusets øvrige værdier allerede virker. “Når jeg siger velkommen til nye medarbejdere den første i måneden på vegne af direktionen, har jeg med jævne mellemrum hørt de nye medarbejdere svare, at de har valgt Horsens, fordi de har hørt godt om det fra kollegaer, der arbejder på sygehuset, og det er jo den bedste indikator for, at vi har gang i det rigtige”, siger Mette Ringtved.



Organisationen skal have fleksibilitet til indrette sig efter medarbejderes skiftende livssituation, sådan at man fx kan lade en kollega slippe for nattevagter i en periode, hvor der er pres på hjemmefronten, mod at hun så måske påtager sig noget af det lidt mere trivielle arbejde, som også skal gøres.

Mette Ringtved

Interview – **Jakob Bigum Lundberg**

DIREKTØR I NÆSTVED KOMMUNE OG FORMAND FOR KOMMUNALE VELFÆRDSCEFER

Vigtigt at hjælpe institutionslederne til at holde til jobbet

“Min opgave kan nogle gange være at tage lidt af hastigheden af lederne, så de også kan være i det på lang sigt. De skal blive ved med at opleve, at deres job hver dag bare giver så meget mening,” siger Jakob Bigum Lundberg, formand for Kommunale Velfærdschefer.



Jakob Bigum Lundberg

Direktør i Næstved Kommune og formand for Kommunale Velfærdschefer.

Cand.scient.pol. Direktør i Næstved Kommune siden 2017. Ansvarlig for omkring 3.000 medarbejdere med tre centerchefer i direkte reference inden for Beskæftigelse, Sundhed og Ældreområdet samt handicap og psykiatri. Fhv. direktør, Stevn Kommune, centerchef, Greve Kommune, HR-chef, Kommunernes Landsforening (KL), leder, KL's kontor i Bruxelles.

AF LISBETH KNUDSEN

Når man spørger formanden for de Kommunale Velfærdschefer, Jakob Bigum Lundberg, ind til ledelsesopgaven for de mange medarbejdere i hans kommune, er der tre ting, der karakteriserer hans udlægning af udfordringerne: Borgernes stigende forventninger og behov, nødvendigheden af at prioritere i velfærdsydelserne og af, at frisætningen ikke ender i alt for mange tilfældige skøn. Og der er én ting, der karakteriserer hans forhåbninger til, at kommunerne nok klarer udfordringen med manglen på arbejdskraft: Attraktionsværdien ved som leder at arbejde med noget så meningsfyldt som at hjælpe borgerne.

Hvad er hovedudfordringerne for dine ledere nu og i de nærmeste år, hvis du kigger lidt frem?

Jakob Bigum Lundberg: "Sådan på tværs af vores velfærdsområder, så er det tre ting. Det er for det første presset på forventningerne om flere ydelser til borgerne. Dels et reelt pres i form af flere med behov for hjælp, dels flere, der har forventninger om mere hjælp, end vi har set hidtil. For det andet snævrere økonomiske rammer i forbindelse med økonomieftalerne og finansloven. Jeg kan ikke se noget stort ønske i Folketinget om sådan for alvor at prioritere mange flere penge på velfærdsområderne. Og så for det tredje spørgsmålet om at skaffe arbejdskraft og medarbejdere med de rette kompetencer i de kommende år."

Hvordan lægger du strategi for at håndtere de her tre udfordringer, som jo ruller videre til ledelseslagene under dig?

Jakob Bigum Lundberg: "De økonomiske rammer betragter jeg lidt som et vilkår, som vi bliver nødt til at arbejde under. Og det, vi så har til opgave, det er så at finde en vej igennem, hvordan vi så kan få enderne til at mødes alligevel. Der handler det for mig om at gå direkte og åbent ind i dialogen om forventningsdannelse, i forhold til hvad det er for opgaver, det offentlige skal løse, og forventninger til offentlig velfærd i det hele taget fremover. Hvad er det, borgerne ønsker, at kommunen prioriterer at levere og hjælpe med? Og hvad må vi finde nogle andre løsninger på. På det private marked? Ved hjælp af frivillige og civilsamfundet? I foreningslivet eller andre steder? At få den dialog med vores borgere om den fremtid, vi kigger ind i her, det er noget af det, som jeg synes er vigtigst."

"Og så for det andet er det vigtigt for mig sammen med ledere og medarbejdere på områderne at finde en vej til, hvordan de kan se sig ind i den fremtid, vi allerede er i nu. Sådan at det ikke ender med, at det bliver dem, der står i krydsfeltet mellem for få ressourcer og for store forventninger til, hvordan vi så skal lykkes."

"Noget af det handler jo om at sikre, at ledelseskæden er på plads hele vejen ned igennem systemet. Og til syvende og

sidst også at sikre, at ledelsen er helt tæt på. Sådan at medarbejderne hele tiden kan afstemme med deres leder, hvad forventningerne er til dem og deres opgavevaretagelse. Og hvad det er, vi har konsensus om er et succeskriterie i den opgavevaretagelse."

"Det har betydning for, om man føler tilfredshed med det, man leverer. Og man skal jo heller ikke være helt blind for også at erkende, at de medarbejdere, vi har ansat, har per definition næsten altid et ønske om at kunne gøre endnu mere for borgerne i kraft af deres faglighed. For det er det, de brænder for. Derfor er det faktisk vigtigt, at der er en leder meget tæt på, der hele tiden kan medvirke til at nivellere den ambition til et passende niveau. Både sådan at medarbejdernes egne forventninger til, hvad man bør gøre, ikke stikker af, men også for at støtte dem i at sige, at det, du gør nu, er sådan set tilstrækkeligt og godt nok. At lægge et ekstra kontrolbælt ind er ikke altid nødvendigt, selvom du synes, det kunne være en god idé. Så det der med at få en, man kan afstemme med hele tiden, både opad og nedad, og en, der kan støtte i at prioritere, er vigtigt."

Rettigheder eller behov

Skal vi have færre velfærdsydelser på hylderne, eller skal dem, vi har, rettes mere individuelt til borgerne med et virkeligt stort behov, så flere ydelser ikke bliver en rettighed, men tildeles efter konkret behov? Så kommer dine ledes og deres medarbejders faglighed jo virkelig i spil?

Jakob Bigum Lundberg: "Jeg mener, at vi skal diskutere den der retssikkerhed, og hvordan vi skal forstå den. Fordi jo mere retssikkerhed vi har, desto mere standardiserede bliver vores ydelser, og jo mere er det så opgaven, som man fokuserer på at levere som kommune. Men det er ikke nødvendigvis løsningen for borgerne. Jo mindre man lytter til de reelle behov og ønsker, som borgeren selv har, og kører standard rettigheder, desto mere risikerer man at ramme forbi målet."

"Der er virkelig et behov for at se på vores retssikkerhedsopfattelse med friske øjne. Kommunen ville aldrig nogensinde kunne visitere dig til et godt netværk og et meningsfuldt liv. Det er ikke kommunens opgave, og det må heller aldrig blive det."

"Bare for at tage et eksempel som ensomhedskonsulenter, som vi kan have ansat i kommunerne. Det synes jeg er lidt af en falliterklæring, at vi er kommet derhen, at vi har påtaget os den opgave. Vi gør det jo, fordi vi kan se, der er et behov for det. Men jeg synes rent faktisk, at vi skal tænke os om, om vi er kommet til at gå for langt på nogle af de strækninger der."

Kan dine medarbejdere håndtere den der bevægelse i retning af mere individuelle behov og gå væk fra at slå op i en tabel og sige, "nå, men fru Hansen, hun har den her situation, så skal



Vi har brug for at udvikle stærkere og bedre metoder til at interessere os for, hvad borgerne oplever. For når

hun have den her ydelse". Altså, kan man håndtere den frisætning og mere individuelle behandling med den risiko, det giver for, at jeg som medarbejder kan komme til at lave nogle fejlskøn?

Jakob Bigum Lundberg: "Der er nogle, der vil kunne det, og andre, der ikke kan. Og der er nogle, der går på arbejde, som det er nu, og synes, at det virkelig er tilfredsstillende, at der er en liste, og den skal jeg køre efter, og den skal jeg opfylde, og så kan jeg gå hjem igen med god samvittighed. Og de medarbejdere vil jeg også gerne kunne tilbyde et meningsfuldt arbejde, men jeg tror, at der skal være plads til en anden gruppe også. Dem, der trives med mere frirum til at finde de individuelle løsninger til borgerne. Hos dem øger den form trivsel og arbejdsglæde."

"Derfor vender jeg tilbage til, at det større faglige frirum øger behovet for, at vi sikrer en ledelse meget tæt på medarbejderne, så vi lærer at anvende de metoder, vi ved, der er evidens for, eller som er underbygget med erfaringer, så det ikke bliver hver mand sin egen enkeltpraksis. Det er ikke der, vi skal hen. Det er ikke det, jeg mener med at frisætte medarbejderne. Der er en ramme, vi skal følge, og derfor er det også vigtigt, at vi tænker det ind i ledelseskæden."

Frisætning betyder altså ikke mindre behov for ledelse?

Jakob Bigum Lundberg: "Nej. Du ser jo flere kommuner, der nu begynder at ansætte flere teamledere i ældreplejen i en erkendelse af, at hvis vi gerne vil arbejde med små faste teams, så kan det i en dansk kontekst ikke gøres, uden at vi også styrker den tætte ledelse, som er nødvendig. Det handler selvfølgelig klart om at kunne styre budgettet, men det handler også om indholdet i ydelserne. Det er ikke en frihed til, at du nu gør med fru Jørgensen i hendes hjem, som du synes, det passer dig."

Forventningerne bliver større

Hvad gør du for at motivere dine ledere og give dem det spillerum, der gør, at de også kommer til at udvikle sig fagligt?

Jakob Bigum Lundberg: "Vi har det her fokus på ledelse tæt på og ønsket om at styrke den. Det er det allervigtigste, at vi igennem ledelseslagene får den diskussion om, hvordan vi kan skabe noget mere frihed i det yderste led til at bruge sin faglighed. Men når det så er sagt, så er der jo sådan noget, der skal være opfyldt. Der skal være noget økonomistyring, som understøtter den form for ledelse. Når vi etablerer os i små faste teams, hvordan kan vi så have en robust økonomistyring, der faktisk understøtter teamorganiseringen?"



vi spørger, er borgerne jo ofte
ret glade – og det gør også
medarbejderne tilfredse.

Jakob Bigum Lundberg



“Det andet er, hvordan vi sikrer, at man har adgang til de rigtige kompetencer, som man ikke kan besidde alle sammen alene. Og det tredje, vi prøver også at understøtte, er at sikre et helhedssyn på borgerne. Det er sådan set ikke kun et spørgsmål om at gøre vores medarbejdere tilfredse. Det er mindst lige så meget et spørgsmål om, at vores borgere sikres en god oplevelse i form af, at jeg bliver mødt som et menneske med mine behov og ikke som genstand for en medarbejder, der gerne vil bruge sin egen faglighed på mig. Altså, jeg har måske nogle behov og nogle ønsker, som strækker videre ud, end den enkelte medarbejder kan levere. Og det skal medarbejderne jo have blik for, så man arbejder mere helhedsorienteret.”

“Vi må faktisk have et fortsat fokus på, givet at forventningerne bliver større, givet at vores økonomi ikke bliver bedre, givet at der er flere opgaver, der flyder til os fra alle mulige steder, hvordan kan vi så være i det sammen? Og stadigvæk gå hjem og synes, vi har hjulpet borgere faktisk ret godt i dag. Og at vi har trivedes med det.”

Mange af de ledere, som jeg har interviewet, de siger, “vi har ikke den store krise endnu omkring at skaffe arbejdskraft, men den arbejdskraft, vi kan skaffe, har ikke de rigtige kompetencer”. Hvordan håndterer I det i din kommune?

Jakob Bigum Lundberg: “Vi har haft i hvert fald et større fokus på at sikre en ordentlig onboarding af vores institutionsledere i den senere tid. Og det er, fordi vi opdagede, at vores modtagelse af dem og herunder også afdækningen af deres kompetencer var usystematisk, for at sige det pænt. Både det omkring kompetencerne, men også simpelthen en meget operationel, praksisorienteret introduktion til de ledelsesværktøjer, som vi stiller til rådighed for vores ledere, og som vi også forventer, at du bruger.”

Der er helt klart en bekymring, som du også giver udtryk for her, om vi får talt os ned i et sort hul. Altså med alle de her problemstillinger, som dukker op, ikke?

“Vi har brug for at udvikle stærkere og bedre metoder til at interessere os for, hvad borgerne oplever. Der sker jo faktisk tit det, at hvis man får øje på, hvad det er, der hjælper borgerne, og hvad det er, der gør dem glade i et møde med medarbejderne, at så er det også det, der styrker ens egen positive opfattelse af det job, man har.”

“Jeg kan jo konstatere, at når vi spørger borgere i vores jobcenter, i vores genoptræning og også i ældreområdet, så viser det sig jo typisk, at borgerne generelt er meget tilfredse. De er tilfredse med sagsbehandleren, de er tilfredse med samtalen, de er tilfredse med indsatserne. Vi går og bekymrer os over, om de er meget sure på os. Hvis man læser medierne i hvert fald. Man kan bare virkelig finde anledning til at ranke ryggen og blive glad for at gå på arbejde, når man tør høre borgernes mening om det, vi laver. Men selvfølgelig er der også nogle steder, hvor vi har et forbedringspotentiale. Og det er jo ikke altid, at vi lige præcis får det pinpointet fra borgerne selv.”

Hvordan fremmer du den tværgående tænkning?

Jakob Bigum Lundberg: “Det har vi gjort ved at etablere nog-

le netværk blandt vores institutionsledere på kryds og tværs af dem og give dem nogle udviklingsopgaver i fællesskab. Men alene det, at de som ledere får mulighed for at spejle sig i andre lederes områder, det har vist sig, at det resulterer faktisk i, at de finder ud af, at de har langt mere til fælles, end de først antog. Vi prøver ligesom at understøtte, at det er institutionsledernes netværk, og det er dem, der skal tage ansvaret for møderne, og at det vigtige er, at netværkene skal understøtte et fællesskab på tværs af sektorer og fagligheder.”

En meningsgivende oplevelse

Hvordan er situationen med at rekruttere institutionsledere i din kommune? Er det nemt nok, eller er der udfordringer, der varierer der?

Jakob Bigum Lundberg: “Vi har ikke de store udfordringer, men vi kan jo tydeligt se, at antallet af ansøgninger til de her stillinger er for nedadgående. Og indtil videre lykkes det stadigvæk at finde nogen. Men det er jo tankevækkende, at vi ser den her udvikling.”

Hvis du skulle holde den bedste salgstale, du overhovedet kan, i forhold til at gå ind i jobbet som institutionsleder, hvad skulle det så være? Hvad skulle den gå ud på?

Jakob Bigum Lundberg: “Det synes jeg ikke er svært. Fordi jeg synes, at hvis du har mod på at stå i det krydspres mellem borgernes forventninger og de rammer, som du tilbydes økonomisk og ressourcemæssigt på alle måder, så har du nogle af de rigtige evner. Hvis du har mod på at befinde dig i det, så får du jo til gengæld en meget, meget stærk meningsgivende oplevelse af at være leder tæt på de borgere, som vi jo til syvende og sidst er optaget af i en public service-tænkning at være til for. Og det er jo det, jeg kan høre også på unge mennesker, som faktisk søger ind til kommunerne stadigvæk i dag.”

“Der er et stærkere fokus end tidligere på at have et meningsgivende arbejde snarere end bare et arbejde, som skal hjælpe til, at jeg kan tjene penge. Til gengæld vil jeg også gerne sige, at man som institutionsleder så har krav på, i det krydspres, man befinder sig i, at få sin ledelse ovenover i tale for at støtte op om det arbejde, man er i gang med. At ledelsen ovenover skal kunne forstå, hvad det er for nogle udfordringer, man står i, og at man også kan forvente, at de er med til at sætte den retning, som vi går efter i fællesskab.”

“Altså, det er jo dygtige institutionsledere, jeg har. Jeg synes, de gør en fantastisk forskel i dagligdagen. De har alt for travlt, men jeg tror, at noget af det, der gør, at de kan holde til det, er, at de oplever, at det giver så meget mening, som det gør. Min opgave kan nogle gange også være så at tage lidt af hastigheden af dem. Så de også kan være i det på lang sigt. Vi skal passe på, at vi ikke kommer til at stå med nogle meget slidte ledere på et eller andet tidspunkt. Altså, at de ikke kommer til at løbe for stærkt for længe. Derfor det løfte om, at det skal vi også kunne have blik for i ledelseslaget ovenover dem. At de skal også kunne være i lederjobbet.”



Jeg mener, at vi skal diskutere den der retssikkerhed, og hvordan vi skal forstå den. Fordi jo mere retssikkerhed vi har, desto mere standardiserede bliver vores ydelser, og jo mere er det så opgaven, som man fokuserer på at levere som kommune. Men det er ikke nødvendigvis løsningen for borgerne. Jo mindre man lytter til de reelle behov og ønsker som borgeren selv har og kører standard rettigheder, desto mere risikerer man at ramme forbi målet.

Jakob Bigum Lundberg

Interview – **Ricco Dyhr**

SYGEHUSDIREKTØR PÅ SJÆLLANDS UNIVERSITETSHOSPITAL

Vi bliver nødt til at have en forventningsafstemning

Med den demografi, vi kigger ind i, så tror jeg ikke på, at alle skal have det samme. Altså, hvis vi skal skabe lighed, så skal der være forskel på, hvad vi giver. Det tror jeg er super vigtigt, og derfor kunne jeg godt tænke mig, at vi piller lidt ved de nuværende forventninger. Det er ikke en grundlæggende ændring af samfundskontrakten, men det er en justering af, hvad vi skal forvente af hinanden. Af dem, der kan, siger sygehusdirektør Ricco Dyhr.



Ricco Dyhr

Cand.scient.soc. og MBA. Sygehusdirektør på Sjællands Universitetshospital siden 2023 og dermed i spidsen for fusionen af Sjællands Universitetshospital, Roskilde, Køge og Nykøbing Falster Sygehus og samlet ca. 7.200 medarbejdere. Inden da, direktør og vicedirektør for Nykøbing Falster Sygehus i syv år. Tidligere chef for Region Sjællands koncerndirektionssekretariat. Medlem af Robusthedskommissionen og Innovationsrådet på Rigshospitalet.



Som en god leder skal man være meget opmærksom på, hvornår ens mellemledere selv skal løbe med bolden, og hvornår man skal tage noget af ansvaret og dermed nogle af konflikterne fra dem og placere dem hos sig selv. Så man skaber et rum, de kan navigere i.

AF RIKKE ESBJERG

Den demografiske udfordring med mange ældre og syge kombineret med mangel på arbejdskraft er for alvor kommet på politikernes dagsorden efter Covid. Men nogle steder i landet har man i lang tid mærket udfordringen. Som direktør for Nykøbing Falster Sygehus gennem syv år har Ricco Dyhr været ansvarlig for et af de områder, hvor det i årevis har været et vilkår, at man ikke kunne besætte mere end 70-80 procent af de ledige stillinger. I sommer blev han udnævnt som sygehusdirektør for Sjællands Universitetshospital og står i spidsen for fusionen af Roskilde, Køge og Nykøbing Falster Sygehus eller med andre ord sygehusvæsenet i den af Danmarks regioner, som har den største udfordring med befolkningens sundhed og samtidig er i skarp konkurrence med Region Hovedstaden om arbejdskraften. For Ricco Dyhr betyder det, at vi må i gang med at tale om en forventningsafstemning af samfundskontrakten, og så tror han på, at innovation og fokus på kompetencer som led i et godt arbejdsmiljø er nøglen til at løse den krise, som sundhedsvæsenet står i.

Ricco Dyhr, hvad ser du som den største udfordring de kommende år?

“Det er helt åbenlyst, at en af de store udfordringer de kommende mange år er, at vi mangler personale og kompetencer i sundhedsvæsenet. Vi skal betjene rigtig mange borgere og patienter, og når vi kigger på demografien, er det lige meget, hvor vi kigger hen, så er der en voksende befolkningsgruppe, som skal have vores hjælp. Og det forventer de, at de kan få. For det er jo den samfundskontrakt, vi har lavet:

Du skal yde det meste af dit liv. Og når du så bliver syg, så står samfundet til gengæld klar og hjælper dig, uanset om det sker, mens du er i dit arbejdsliv, eller når du er gået på pension. Og du skal ikke betale for hjælp, for det har du gjort gennem dit liv via skatten.”

Den forventningsafstemning tror jeg, vi bliver nødt til at arbejde med i de kommende år. Altså hvad er det, man forventer? Skal vi alle sammen have det samme? Eller kunne man forestille sig, at dem, der har brug for mere, skal have mere? Og er der nogen af dem, der godt kan selv, men som også kan finde ud af at råbe op, der skal klare lidt mere selv? Selvfølgelig på en måde så man får redskaberne til det – så ingen bare skal stå alene.”

“Samfundet skal kunne forvente lidt mere af os, der er ressourcestærke her og nu. Så vil der være plads til alle dem, der ikke kan, eller som lige pludselig er i en livssituation, hvor de ikke har ressourcerne. Det kan godt være de normale ressourcestærke mennesker, hvor læsset pludselig vælter af den ene eller anden grund. Det kan være livstruende sygdom og alt muligt andet i et liv, der gør, at tingene vælter. Og så skal samfundet selvfølgelig være der.”

Kompetencer giver trivsel

Ricco Dyhr er helt på det rene med, at løsningen på den demografiske udfordring ikke kun drejer sig om forventningsafstemning med borgerne og en sikring af, at de mest ressourcestærke får hjælp til selvhjælp, så personalet i højere grad kan koncentrere sig om dem, der ikke kan selv.

“Der er et gab mellem ressourcer på den ene side og behovet på den anden side. Og behovet er stigende, mens ressour-

cerne er faldende. Det er det, folk kalder 'dødens gab' eller 'krokodillegabet'. Det er på grund af det gab, at jeg siger, at vi måske skal justere nogle nuancer i forventningerne. Men vi skal samtidig arbejde med, hvordan vi skaber nogle gode, attraktive arbejdspladser, hvor vi både kan tiltrække medarbejdere og sikre, at de har det godt og har lyst til at blive."

"Jeg har selv haft den fornøjelse og ære at være medlem af Robusthedskommissionen. Og en af de ting, vi skriver ind som forudsætning til de 20 anbefalinger, er, at vi bare kan vende det blinde øje til og rekruttere løs f.eks. til sundhedsvæsenet, for så bliver der mangel på arbejdskraft andre steder i vores velfærdssamfund."

"Jeg tror, at en del af løsningen handler om at bruge flere faggrupper og så hele tiden fokusere på, hvilke kompetencer den enkelte har, også fordi det er med til at give et godt arbejdsmiljø. Det har vi faktisk arbejdet en del med på Nykøbing Falster Sygehus. Altså hvordan man tænker læring gennem hele arbejdslevet."

"Arbejdsmiljø er ikke kun de fysiske omgivelser, ens kollegaer, eller om man har en god chef, selvom det også er vigtigt. Det er rigtig vigtigt, at når man vågner om morgenen, så føler man sig kompetent til det arbejde, man skal udføre senere på dagen. Hvis man ikke føler sig helt kompetent til det, eller der er noget, man er usikker på, eller er i tvivl om, så går det ud over ens trivsel. Man skal føle den tryghed, der ligger i at vide, at jeg er dygtig nok til at udøve mit erhverv i den her dagligdag."

Den tryghed, der ligger i at føle sig kompetent til sit arbejde, kræver dygtige ledere, forklarer Ricco Dyhr, ikke mindst de såkaldte niveau 3-ledere.

"Det handler om at vide, hvor vores medarbejdere er henne, og at få skabt en kultur, hvor det ikke bare er okay, men faktisk en forventning, at man kommer og siger til, hvis man ikke føler sig helt kompetent til det ene eller det andet – hvad enten det er, fordi man ikke har prøvet det før, eller fordi det er længe siden. Fordi så går vi i gang med at træne det. Det kan være sidemandsopplæring, simulationstræning, det kan være skills-træning – det kan være alt muligt, bare det gør, at du nu føler dig kompetent til det, du skal. Ved at have de åbne dialoger og sørge for, at det ikke er tabu, at der er noget, man er usikker på, så tror jeg faktisk, at vi kan flytte rigtig meget."

Forventningerne til sundhedssektoren bliver kun større

Du har også nævnt i andre sammenhænge, at prioritering er nødvendig?

Ricco Dyhr: "Det er helt rigtigt, og det er, fordi forventningerne til, hvad sundhedssektoren skal levere, jo kun bliver større og større. Der er stærkere og stærkere krav, der er sat tid på, der er sat kvalitet på – der er sat alle mulige krav til, hvad vi skal levere. Sundhedsvæsenet er et af de mest regulerede velfærdsområder, og jeg tror ikke, der er noget sted,

hvor der findes flere KPI'er, end vi har på hospitalsområdet. Vi har måske 200-300 indikatorer, så vi følger jo rigtig meget, men vi burde måske også spørge, hvad er det endelige succeskriterium? Fordi vi altid kan finde noget, der er utilstrækkeligt eller 'ikke godt nok'. Og så er det nemt at skabe en mediedebat om det. Du kan altid finde nogen, der synes, at det er godt nok for dårligt."

"Det er sværere at få nogen til at gå den anden vej og sige: Vi kan da godt se, at det er ærgerligt, at det ene tal ikke ligger bedre. Men når man ser på, hvad det er, man arbejder med i hverdagen ude på hospitalerne, så er det faktisk ret flot gået. Men det er sjældent, at man hører den slags. Særligt på det nationale niveau."

Hvad tænker du, at man skal gøre ved det? Hvem er det, der skal tage hul på den forventningsafstemning? For det er jo også en forventningsafstemning, at alt ikke kan være perfekt?

Ricco Dyhr: "Jeg tror, det er noget, vi alle sammen er nødt til at tage hul på, og vi kan ikke bare forvente, at det er noget, politikere skal ordne. Politikerne har jo ikke den faglighed, der skal til, så vi er nødt til at hjælpe politikere. Hvad er det, vi skal forvente af hinanden? Hvad er det, vi mener, der er rigtigt at gøre? Hvad skal vi gøre mindre af? Hele prioriteringsdiskussionen – den bliver nødt til at komme fra fagligheden selv."

"Vi bliver nødt til at give det politiske system noget at stå på. For hvis vi ikke selv tør sige, hvordan det skal være, hvordan skal man så kunne forvente, at en politiker, der ikke er den faglige ekspert, skulle kunne gøre det? Så vores opgave er at lede opad der. Fagligheden skal lede opad."

Tillid som en vigtig faktor for god ledelse

Har du selv en oplevelse eller erfaring, som du synes understøtter god ledelse?

Ricco Dyhr: "Jeg synes, der er rigtig meget i ledelse, der handler om tillid. Altså, det kan være, at man udtaler den, men det vigtigste er, at man ikke nøjes med at sige det, men at man også viser tillid. Det tror jeg er helt, helt afgørende, uanset om ens medarbejdere er erfarne eller nye ledere. Om vi skal lave forandringer, eller vi skal ud at innovere. Der er alle mulige typer situationer, og hvis man kender sundhedsvæsenet, så ved man, at det jo undergår en absurd forandring. Det har det gjort de seneste mange, mange år – og det bliver det ved med at gøre."

"Så der er man nødt til at have tillid til, at ens ledere gør det bedste, de har lært. Og at det som udgangspunkt er godt nok. Så kan der selvfølgelig være nogle steder, hvor man er nødt til at gå ind og støtte processen. Og det er ikke nødvendigvis, fordi det ikke er en dygtig leder. Det kan være, at der er behov for et større ledelsestryk for at skabe en forandring. Og man skal understøtte sine ledere i, at de kan stå der. Det vil sige, at man også kan flytte ansvaret op mod sig selv, for



at ens ledere bliver mere fri til at gennemføre det, de skal.”

“Som en god leder skal man være meget opmærksom på, hvornår ens mellemledere selv skal løbe med bolden, og hvornår man skal tage noget af ansvaret og dermed nogle af konflikterne fra dem og placere dem hos sig selv. Så man skaber et rum, de kan navigere i, og skabe den udvikling og forandring, der skal til.”

En dagsorden som medarbejderne kan spejle sig i

Har I gjort noget konkret i forhold til det her med at håndtere manglen på arbejdskraft?

Ricco Dyhr: “Jeg synes, vi har gjort rigtig mange ting. Jeg tror, både man skal gøre noget, der er meget konkret, og så noget mere overordnet, som måske er med til at flytte os som organisation og virksomhed. Altså en aspiration. Hvad er det, vi gerne vil? Hvor er det, vi gerne vil hen? Så der bliver en identitet, man kan begynde at spejle sig selv i. Samtidig med det helt konkrete. De to dele er nødt til at gå lidt hånd i hånd.”

“Så det handler om at være med til at gøre en forskel for eksempel ved at arbejde for lighed i sundhed. Det er en vigtig dagsorden, som medarbejderne gerne vil være en del af. Men det handler også om at skabe et sted, hvor vi er kendt for innovation. Altså at tænke nyt. Vi har ikke den luksus, at vi kan sætte os ned og vente på, at der er nogle, der kommer med løsninger til os. For det sker ikke. Vi er nødt til at skabe dem selv. Og det er vi faktisk ret opmærksomme på.”

“Så at have den identitet og en forståelse af, at vi er et sted, hvor vi prøver at nytænke tingene. Gøre tingene anderledes. Have modet til at gøre noget andet. Det kan være noget sundhedsfagligt, vi gør, men det kan også være samarbejde med alt fra en startupvirksomhed til nogle af de store internationale virksomheder fra farmaindustrien eller tech. Hvor vi gennem offentlig-privat innovationssamarbejde prøver at flytte en dagsorden for eksempel ved at ‘afhospitalisere’ og flytte behandlingen hjem mod borgeren, der hvor vi overhovedet kan.”

“Det er jo lidt længere at rejse. Men sådan et innovations-samarbejde har vi taget på os, og det kræver mod. Det kræver mod af de fagfolk, der står i vores akutafdeling og andre steder, som går med ind i det her samarbejde. Men det kræver også mod af os som ledelse at turde tænke noget helt nyt og anderledes end det, vi er vant til. Men det bliver vi nødt til, hvis vi skal gøre noget ved den mangel på arbejdskraft og stigning i behov, som vi talte om tidligere.”

Virker det så at være kendt for, at man vil være de svages stemme og arbejde for lighed i sundhed, men også være kendt for innovation? Har det virket i forhold til at tiltrække niveau 3-ledere?

Ricco Dyhr: “Det synes vi faktisk, det gør. Vi kan se det på dem, og vi kan også se på deres chefer – altså chefsygeplejersker og cheflæger. Hvis vi kigger på tidligere år, så havde vi

faktisk sværere ved det. Men der er flere og flere, som har fået øjnene op for, hvad det er for et sted, vi er. Førhen var der måske ingen eller en enkelt kandidat, når vi skulle ansatte en cheflæge eller chefsygeplejerske. Men sidst vi havde sådan en ledig stilling, var der tre gode kandidater, som vi alle kunne have ansat i stillingen. Og der var endnu flere ansøgere. Så jeg synes, det kan noget, det, vi gør.”

Hvis man tager udgangspunkt i niveau 3-lederne, tænker du så, at man skal gøre noget særligt i forhold til dem?

Ricco Dyhr: “Jeg er i hvert fald meget opmærksom på, at det er et af de sværeste steder at stå. Fordi du er leder for dem, der er hos patienten. Du har patienterne tæt på dig, og du mærker reduceringsudfordringer og andet i hverdagen, når det er svært. Det er niveau 3-lederne, der skal stå i det. Og derfor har vi andre en kæmpe opgave i at understøtte dem i, at det kan de faktisk.”

“Hvis der f.eks. er meget sygdom, så kræver det, at vi går aktivt ind og tager ansvar – måske på afdelingsniveau, måske på hospitalsniveau – og siger: Nu skal vi arbejde med sygefravær, og det skal vi gøre på en bestemt måde. Fordi det er en måde at hjælpe dem til at kunne stå i situationen. For hvordan gør de selv det, når de står lige midt i det hele, og der er for få ansatte, og patienterne ligger på gangen, fordi der er for mange af dem? Der bliver vi nødt til som hospitalsledelse og klinikcheferne at tage et ansvar for at hjælpe de ledere, som er i fronten. Og det handler om at sige, hvordan kan vi komme til at tale om sygefravær.”

“Da vi prøvede det tidligere, var vi for eksempel ude i afdelingerne og afsnittene og holde tavlemøder omkring sygefravær. Hvor vi simpelthen snakkede om, hvad der var af nærværsdage eller fraværsdage, eller hvad man end kalder det. Men på en måde, så det ikke handlede om at udskamme enkeltpersoner. Men derimod om at sige: okay, vi kan godt se, vi er i minus på antallet af dage her i den seneste måned eller de seneste to uger eller den seneste uge. Hvad gør vi ved det?”

“Så alene ved at have en samtale og som hospitalsledelse at understøtte frontlinjelederne ved at give dem de nødvendige data som redskab, så får vi mere nærvær. Og når vi sætter sådan noget i gang på tværs, så har det en effekt. Og det er – som jeg også nævnte tidligere – ikke altid de nærmeste ledere, der kan udtænke alle løsninger. Nogle gange skal man tage lidt ansvar væk fra dem ved at sige, nu skubber vi det her ud.”

“Så behøver de heller ikke at stå og forklare sig, hvorfor vi nu taler om sygefraværsdage og alt det der. Vi er blevet bedt om det, venner. Lad os prøve at få lidt dialog om det. Skal vi ikke prøve at se, om vi kan få en konstruktiv snak om det? Så vi har taget noget pres fra dem, og det skal vi huske at gøre. Ikke bare i forhold til sygefravær, men også i andre sammenhænge.”

Interview – **Erik Kaastrup-Hansen**

DIREKTØR, SOCIALE FORHOLD OG BESKÆFTIGELSE, AARHUS KOMMUNE

At være leder i det offentlige er ualmindeligt meningsfuldt arbejde

Ledelse skal være en holdsport. Det er ikke en solodisciplin, hvor vi som stærke ledere skal få nogen til at følge os og definere, hvad de skal gøre. De offentlige ledere skal bidrage til at fortælle de gode historier om de kæmpestore succeser, der faktisk skabes, så det offentlige bliver en attraktiv arbejdsplads, mener direktør i Aarhus Kommune.



Erik Kaastrup-Hansen

Direktør, Sociale Forhold og Beskæftigelse, Aarhus Kommune. Han har tidligere været direktør for social-, sundheds- og beskæftigelsesafdelingen, der også omfattede ældreområdet i Herning Kommune. Forinden var han direktør for skole-, social- og psykiatrområdet i Ringkøbing Amt. Han er uddannet cand.scient.pol. Ansvar for ca. 4.500 medarbejdere. 5 ledere i direkte reference og ca. 220 ledere i alt.

Det er ikke, fordi han ikke kan se udfordringerne, men taler man med Erik Kaastrup-Hansen om opgaverne som kommunal leder med udsigt til arbejdskraftmangel, stram økonomi og voksende demografiske udfordringer, så vil han hellere tale om al den værdi og mening, netop ledelsesopgaven i det offentlige giver.

Erik Kaastrup-Hansen: "Demografien hører til de hårde udfordringer. Det er jo bestemt også for det område, jeg har med at gøre. Læg dertil økonomien og hele styringsdelen. Der, hvor jeg særligt oplever udfordringer, er gabet imellem de muligheder, vi har som samfund, og så befolkningens stigende forventninger. Måske også fordi vi har fået en velstandsstigning rigtig mange af os. Vi står egentlig med god viden om, at der er nogle ting, vi godt kunne gøre mere intensivt, mere håndholdt, mere individuelt, og som tiden og forventningerne også kalder på, men som vi ikke har økonomien til."

"Så er der det her med, at der over tid er sket en bevægelse fra, at vi er meget opgave-, ydelses- og aktivitetsfokuseret. Vi kigger både på, hvordan kan vi optimere de ressourcer, vi har internt, og på, hvordan vi kan mobilisere de ressourcer, som er hos en borger. Hvilke ressourcer der er hos frivillige, netværk og andet. Det kræver tid, ressourcer og er en reel kompetenceudfordring."

Kvalitetsstandarder eller ej

Du taler om det der gab imellem forventninger i befolkningen og så det, I kan levere. Men du siger faktisk, at I godt kunne levere mere?

Erik Kaastrup-Hansen: "Ja, der er et stort ønske om det, men med de rammer, vi har nu, så nej. For den enkelte leder eller for det enkelte arbejdssted er der jo ikke bare et ydre pres, men også et indre pres. Fordi man ved, at man kunne give noget, der er mere håndholdt. Men kompetencerne, hænderne, ressourcerne er ikke til stede til at gøre det. Der er jo forskel på at stræbe efter 12-tallet. Og så at sige, at vi har en opgave, og den vedrører rigtig mange, så vi skal levere noget, der er godt nok for alle. Det er klart, at ildsjælene vil jo ofte kaste sig ud i at skabe det unikke og gør det jo gerne. Så det er også noget af det, man skal håndtere hos vores ledere: Hvordan vi dimensionerer indsats, kvalitet og leverancer rigtigt i forhold til at kunne være der for alle."

Vil frisætningen af medarbejderne betyde, at så slippes fagligheden mere fri, og så er godt nok ikke godt nok? Så vil der være nogen, som rent faktisk overperformer og leverer en ekstra service, som der faktisk ikke er økonomi til? Det er vel en utaknemmelig opgave som leder at holde igen på den bedste service og den højeste ambition hos medarbejderne? Kommer vi til at se, at den enkelte medarbejder begynder at skabe sine egne kvalitetsnormer?

Erik Kaastrup-Hansen: "For mange år siden var jeg meget begejstret for det at få lavet meget præcise kvalitetsstandarder. Jeg var direktør i Herning Kommune, men var også fungerende

ældrechef. Herning Kommune var delt op i forskellige geografiske områder i forhold til sygepleje. Og nogle steder, nu overdriver jeg selvfølgelig, der kom sygeplejersken hyppigt, indtil hun sådan bogstaveligt talt kunne se, at såret faldt af, hvis der var en ældre borger, der havde fået et sår på skinnebenet. Andre steder var beskeden til den her borger, at hvis der udvikler sig sådan nogle lilla, sorte ringe omkring såret, så skal du ringe til din egen læge. Fordi så er der ved at gå koldbrand i det."

"Dengang tænkte jeg: Det dur da ikke, for de to var jo borgere i samme kommune. Der måtte være en fælles kvalitetsstandard. Nu tror jeg, vi kommer til at se, at der kan være forskel på forskellige områder. Sådan rent principielt, så tror jeg, det er nødvendigt med de ressourcer, vi har til rådighed, og de kompetencer, vi har til rådighed fremadrettet, at vi bliver dygtigere til at sige på nogle områder: Her kræver det en anden indsats end den, vi måske generelt yder."

Vigtigt at gøre en forskel for borgerne

Du er citeret for, at du hellere vil have, at dine medarbejdere kigger på fru Hansen og taler med hende, end at de går hjem og slår op i reglerne for at finde svar. Frisætning er jo formentlig enormt motiverende for medarbejderne, men det gør jo også, at det måske bliver deres individuelle holdning til den rigtige standard, der så bliver gældende?

Erik Kaastrup-Hansen: "På nogle områder har vi brug for, at der er en meget, meget præcis og tydelig beskrivelse af, hvad er det, vi kan forvente som borgere i det her samfund. På andre er det nødvendigt, at vi stoler på medarbejderne. Den kontekst, som jeg har sagt det der i, var et oplæg til Ankestyrelsens 50-års jubilæum. Der sagde jeg: Jeg er nødt til at bekende over for jer, at jeg, og jeg tror heller ikke mine medarbejdere, ikke går på arbejde for at lave perfekt sagsbehandling, men for at gøre en forskel for de borgere, vi møder. Og nogle gange har jeg faktisk opfattelsen af, at jagten på at lave en perfekt sagsbehandling er en forhindring. Altså, vi kommer til at glemme, hvad der er det vigtige, og hvad der er det rigtige. Og der er familiens eller borgernes perspektiv altså rigtig, rigtig vigtigt."

"Men altså, selvfølgelig er der nødt til at være en eller anden form for ramme, forventningsafstemning, retning eller kurs for os som medarbejdere og ledere. Hvis man frisætter alle folkeskolerne uden at have en tydelig forventning om, hvad den frisætning skal bruges til, så synes jeg jo, man gør en ulykke. Hvis man frisætter ældreområdet uden at have en eller anden retning for, at det, vi interesserer os for, er, om vi som ældre borgere får en bedre sundhedstilstand, om vores livskvalitet bliver bedre osv., så går det galt."

Hvis jeg nu var institutionsleder hos dig, hvad ville du så måle mig på? Formentlig at jeg overholder budgettet. Men udover det, hvad vil så være de værdier og de kriterier, som du ville sige til en institutionsleder er vigtige? Hvad forventer du af dem?

Erik Kaastrup-Hansen: "Altså det er jo en af udfordringerne, at vi har en myriade af mål, men grundlæggende, hvis jeg virkelig skal skære ind til benet, så er det store spørgsmål: "Skaber vi



Jeg vil bare gerne anfægte det der med, at de unge, den nye generation, er så individorienterede. Jeg tror ikke den unge generation er mere individorienteret end andre generationer. Dels tror jeg ikke, at der er stor forskel på, hvad det er, vi som medarbejdere og ledere, gerne vil have på en arbejdsplads. Jeg tror, i forhold til fleksibilitet, i forhold til at trives, at det er nogle af de samme ting, som senior medarbejdere også efterspørger.

Erik Kaastrup-Hansen



faktisk den forandring i aarhusianeres liv, så deres handlekraft styrkes?”

“Jeg har faktisk påtaget mig eller påtvunget alle nye ledere at møde mig, og også alle nye medarbejdere får tilbud om det. Jeg siger altid til dem, at jeg synes, der er grund til at ranke ryggen. Det er der af mange årsager. Dels synes jeg, at det er ualmindeligt meningsfuldt arbejde at være leder i det offentlige. Det er rigtig, rigtig vigtigt at arbejde i velfærdssamfundets kerne. Og jeg synes også, selvom det nogle gange er meget, meget slidstømt, at det er fantastisk at være en del af det udøvende demokrati.”

“Så jeg kalder også på en meget stor respekt for vores politikere, som står i det at håndtere meget store dilemmaer, modsættede interesser, store forventninger, store udfordringer og at lave de svære politiske prioriteringer. Jeg vil gerne have, at

medarbejderne har den her bevidsthed om, at det ikke er ligegyldigt, hvad vi laver. Vi har en enormt stor betydning.”

Vi har et moralsk ansvar for hinanden

“Jeg har også med årene oplevet, at det der med at være tydelig værdimæssigt, det responderer folk godt på. Altså, jeg siger til dem, at jeg er ‘committed’ til vores velfærdssamfund. Det er min skæbne. Det har jeg valgt, fordi jeg simpelthen synes, at det er fantastisk at være i et samfund, hvor vi har det her moralske ansvar for hinanden. Jeg er også båret af en social indignation, fordi en hel del af dem, vi har med at gøre, har brug for vores hjælp, og det handler jo også om de mange, mange pårørende til dem. Det er fantastisk at være i et samfund, hvor det ikke er på grund af dårlige personlige egenskaber, at man er dømt ude.”

“Men jeg er bange for, at vi er bedre til at forstå dem, der har



ressourcer i forvejen. Altså, sådan en som mig, har lettere ved at få synliggjort mine behov og mine perspektiver. Så det er en del af det, jeg siger til mine ledere: Vi er en del af det udøvende demokrati. Vi skal som ledere sørge for at omsætte de politiske ambitioner og værdier. Vi har en rigtig vigtig opgave i forhold til at øve os i at lade dem, der ikke er så ressourcestærke, få lige så stor adgang til ressourcerne. Det er en del af ledelsesopgaven også at understøtte det.”

“Derudover har vi forpligtet os til, at ledelse ser vi som en holdsport. Altså et forsøg på at lave et opgør med, at ledelse er en solodisciplin, hvor vi som stærke ledere skal få nogen til at følge os og definere, hvad der skal gøres. Det at være leder er en position, og jeg kan godt lide den metafor, at som ledere er vi ligesom en dirigent i et symfoniorkester. Og det, man lige skal huske der, er, at dirigenten er den eneste, der ikke bidrager med

en tone selv. Så det med at have blikket for, hvordan man får sat de forskellige instrumenter rigtigt i spil, er vigtigt. Sådan at man skaber et fantastisk stykke musik.”

“Og så prædiker jeg også, kig lige på din hånd, og det er helt fint at pege fingre ad andre, men tre fingre peger ind på os selv. De gode ledere, er jo dem, der udnytter det handlerum, de har. Jeg har også stor forståelse for dem, der overskrider deres handlerum fra tid til anden. Altså, det er meget nemmere at håndtere den situation end nogen, der sidder og bare har fokus på, hvad der kommer enten oppefra eller lander fra himlen.”

Lederne skal ikke drænes af daglig drift

Vores undersøgelse viser jo, at dels er der en del ledere, der siger, vi har masser af råderum, vi har bare ikke tid til at bruge det, og hvis vi kigger på, hvordan de bruger deres tid, så er det i hvert fald overraskende, hvor lidt tid de afsætter til udvikling og innovation. Synes du ikke, det er bekymrende?

Erik Kaastrup-Hansen: “ Jo, det er det. På godt 100 møder med ledere, og under samtaler med borgere og interessenter og medarbejdere, gik det jo op for mig, at mange af lederne er fuldstændig drænet af daglig drift, altså af at få enderne til at hænge sammen, og det er da et kæmpe problem. Som en beskrev, ‘jeg valgte jo det her job, fordi jeg faktisk har en masse faglige ambitioner, men jeg bruger bare al min energi og al min tid på at få vagtplanen til at fungere, og så er der igen en ny sygdomsmeddelelse. Så kommer der lige en sparerunde, sådan at vi skal røre ved hele planen, og det kræver bare rigtig, rigtig meget tid.”

“Jeg spurgte faktisk rundt i lederkredsen på et tidspunkt: ‘Skal jeg udstede en fatwa om, at man ikke må kaldes væk fra sin arbejdsplads mere end en dag om ugen?’ Altså for simpelt hen at give plads til at have fokus lokalt rettet, men det var der så ikke det store ønske om. Der er jo nok også en tendens til, at strategi er noget, du gerne vil være en del af som leder, og det er jo en del af det, de fælles arrangementer og møder bliver brugt til.”

Erik Kaastrup-Hansen beskriver, hvordan Aarhus Kommune på en række områder har centraliseret opgaver for at frigøre tid hos institutionslederne. Det gælder forhandlingerne om decentral løn. En praksis, hvorefter lederne kan uddelegere opgaver omkring sygefravær og vagtplaner til en medarbejder, der så får et tillæg for det. Eller man har indført tvillingeledelse, altså to afdelingsledere, der arbejder tæt sammen, lægger ressourcerne sammen, dækker hinanden af, arbejder systematisk med at give sparring til hinanden og deles om nogle af opgaverne. På vagtplanområdet har kommunen desuden købt sig til nogle redskaber til at understøtte arbejdet og gøre det mindre tidskrævende.

Lederne siger i undersøgelsen, at de er nødt til at gå mere ud på ‘gulvet’ og interessere sig meget mere for at coache de enkelte medarbejdere. Ledelsen skal være mere synlig og mere medvirkende i det daglige. Kan du genkende det?

Erik Kaastrup-Hansen: “Det er også et budskab, jeg hører fra lederne. Vi har været nødt til at etablere nogle statsfunktioner på forskellige niveauer, som understøtter arbejdsmiljøet og lø-

ser nogle specialfunktioner, og som lederne kan kalde på. Så det er jo en måde at understøtte vores ledere i, at de kan, så at sige, aktivere medarbejdere eller konsulenter og specialfunktioner, som kan understøtte deres daglige arbejde.”

Færre synes, det er fantastisk at være leder

Vil du sige, I har arbejdskraftmangel?

Erik Kaastrup-Hansen: “Vi har over relativt kort tid, jeg tror over tre år, fået halveret antallet af ansøgninger. Vi får stadig stillingerne besat, men meldingen er, at det er sværere at få de rette kompetencer. Og der vurderer vi, at der er to bevægelser. Dels at forventningerne er høje, og dels at udbuddet er faldende. Men jeg vil sige, der hvor vi har decideret rekrutteringsproblemer, det er nattevagter på døgninstitutioner, det er weekendvagter samme steder. Men der er godt nok mange kommuner, der har det sværere end Aarhus, så jeg skal ikke ‘græde’ for højlydt. Der er jo rigtig mange, der bliver uddannet her, og der er rigtig mange, der gerne vil blive boende her. Vi kan lokke med, at vi har de her specialistfunktioner, og en del medarbejdere har jo ikke den der leder i maven. Vores oplevelse er, at der er lidt færre, der synes, at det bare er fantastisk at være leder. Det er nok der, vi er mest udfordret.”

“I forhold til sygefravær, så var vi nede i topti af danske kommuner generelt i 2019. Nu tror jeg, vi ligger på en 18. plads. Det er jo voldsomt. Altså, vores stigning i forhold til 2019 er to dage per medarbejder. Det bliver til mange, mange tusinde dage jo. Vi har et særligt fokus på det område. På dele af voksenhandikapområdet har vi været oppe på at have 25 fraværdsdage. Det er jo mere end en måned per medarbejder. Det har de så formået at reducere ganske kraftigt igen, ved at vi har investeret i nogle medarbejdere, der kunne understøtte trivslen og forbedre arbejdsmiljøet med forskellige indsatser.”

Er det dit indtryk, at civilsamfundet er parat til at tage et større ansvar og flere opgaver og rykke ind på nogle af de pladser, hvor man måske ikke fra det offentlige længere kan levere, i forhold til det forventningspres der er. Er civilsamfundet parat?

Erik Kaastrup-Hansen: “Nej. Altså, ikke som erstatning for vores arbejde. Det, jeg oplever, er, at der er rigtig meget at hente på at gentænke vores rolle. Lad mig komme med et par eksempler. Der er mange arbejdspladser, der gerne vil have en kollega, der har en funktionsnedsættelse. Men de vil ikke efterlades alene. Så det kræver, at den medarbejder, der måske tidligere havde ti unge med autismespektrumforstyrrelser, har styr på, hvad det er, der karakteriserer det at have en autismespektrumforstyrrelse, men også har styr på, hvad vil det sige at være på en arbejdsplads. Som både kan sætte den her unge mand, som egentlig gerne vil have Rema-jakken på, ordentligt ind i tingene. Men som også kan sige til kollegaerne, især lederen i den her butik, ‘du skal vide, at når Peter reagerer på den her måde, så er det fordi sådan og sådan. Du skal også vide, at Peter er virkelig dygtig til at banke pap. Han er virkelig dygtig til at trimme hylterne. Men du må ikke sætte ham op i kassen, mens der står 25 vrede borgere og bare signalerer utålmodighed. Så går han totalt i sort.’”

“Et andet eksempel er i forhold til udsatte børn. Altså, hvis bare vi er dygtige til at få beskrevet, hvad det er for en rolle, hvad det er for en opgave, en træner, en lærer, en onkel, morfar eller mormor kan udfylde, som har stor betydning for, at det barn kommer i bedre trivsel, får en struktur på livet, så lykkes det altså på en anden måde at få folk engageret.”

“Vi skal sætte vores ressourcer i spil på en anden måde, og det kræver, at vi er dygtigere. Altså, det er ikke de nyeste, mest usikre eller mest udslidte medarbejdere, vi bare lige skal finde en plads til, der skal arbejde lidt med det der civilsamfund. Eller ledere, der ikke skal engagere sig i det. Nej, tværtimod. Det kræver rigtig, rigtig meget. Men så tænker jeg faktisk også, at det lykkes i stort omfang. Hvis vi gør det uelegant, så får vi modstand.”

Der var ting i den kvalitative analyse, som du ikke helt kunne forlige dig med. Hvad handler det om?

Erik Kaastrup-Hansen: “Jeg vil bare gerne anfægte det der med, at de unge, den nye generation, er så individorienterede. Jeg tror ikke, den unge generation er mere individorienteret end andre generationer. Dels tror jeg ikke, at der er stor forskel på, hvad det er, vi som medarbejdere og ledere gerne vil have på en arbejdsplads. Jeg tror, i forhold til fleksibilitet, i forhold til at trives, at det er nogle af de samme ting, som seniormedarbejdere også efterspørger.”

“Altså, jeg har da noteret mig, at når man når en vis alder, så er der nogle, der går i stå, men der er godt nok også nogle, der ikke gider mere shit. De er topperformende, fordi nu har de set på det her nok. Nu gider de simpelthen ikke at spille deres tid. Så er der ifølge det, jeg hører, en større sårbarhed hos nogle af de unge medarbejdere. Vores unge er opvokset med, at alt bliver psykologiseret, altså helt almindelige følelser som f.eks. at være ked af det, fordi kæresten har slået op. Det bliver til – nu er jeg grov – at vi giver nogle følelser, som er helt normale i livet, et helt særligt sprog.”

Lad os afslutte med at vende tilbage til det med rekruttering i en mangelsituation. Hvordan løfter vi den opgave?

Erik Kaastrup-Hansen: “Jeg synes, at vi selv bidrager nogle gange til velfærdsrådets dårlige ry. Der ligger en vigtig ledelsesmæssig opgave i ikke at pisse i egen rede. Fordi der foregår altså virkelig, virkelig meget godt. Jeg ved godt, det er nemmere at betragte på afstand, og især hvis nu man er spændt ud imellem store forventninger, men vi har brug for at italesætte, at der virkelig gøres meget godt.”

“Jeg har forsøgt at sige især på vores voksenhandikapområder, at jeg synes, at vi befinder os i en dødsspiral. Hvis vi italesætter det hele negativt, hvordan tror I så, at vi kan få fat i medarbejdere, der er dybt dedikeret og meget dygtige? Så der er jo en balance, vi skal finde. Hvordan kan vi bidrage til at fortælle de gode historier om de kæmpestore succeser, der faktisk skabes, samtidig med at vi ikke undertrykker problemerne. Vi må tænke nøje over, hvordan vi værner om ryet og udvikler og forbedrer os, samtidig med at vi bidrager til, at velfærdsrådets renommé bliver mere nuanceret.”