



LEDELSE I FRONT- LINJEN

Når mangel på arbejdskraft
er et vilkår



VÆKSTHUS
FOR
LEDELSE

mandagmorgen

TÆNKETANKEN

Indhold

Oversigt Side 3

Forord Side 5

Indledning Side 6

KAPITLER:

Side 8



Mød 13 ledere i frontlinjen af velfærdsområderne ældrepleje, skoler, daginstitutioner og sygehuse

Side 34



Analyse
- Ledelsesbilledet frem mod 2030

Side 52



Vigtigste indsigter fra ledere i frontlinjen af velfærdsområderne ældrepleje, skoler, daginstitutioner og sygehuse

Om dette magasin

Udgivelsen af dette magasin er et resultat af Væksthus Ledelses projekt: HVORDAN LEDE MAN I EN MANGELSITUATION? Projektet er gennemført af Tænk tanken Mandag Morgen i samarbejde med projektgruppe nedsat af Væksthus Ledelse 3.

Projektets overordnede formål er at formidle erfaringer med, hvad niveau 3-ledere helt konkret gør ledelsesmæssigt, når de skal have en hverdag til at fungere uden det nødvendige antal medarbejdere eller med nye medarbejdertyper.

Projektets leverancer har været:

- Fakta notat om arbejdskraftudfordringerne
- Kvantitativ survey blandt niveau 3-lederne om deres tidsanvendelse på lederopgaverne.
- Kvalitativ analyse. Interview med 22 niveau 3-ledere i kommuner og regioner.
- Seks perspektiverende interviews med niveau 3-ledernes chefer.
- Udgivelse af dette inspirations magasin.



Om væksthushuset for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner. Læs mere om Væksthusets aktiviteter på Lederweb.dk

I bestyrelsen sidder:

Pernille Halberg Salomon, direktør, KL/Komponent (formand)
Lene Roed, forbundsformand, HK/Kommunal (næstformand)
Rasmus Byskov-Nielsen, vicekommunaldirektør, Ikast-Brande Kommune
Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL
Tomas Therkildsen, administrerende direktør, Djøf
Lars Søgaard Jensen, medlem af forretningsudvalget, BUPL
Jakob Krogh, regionsdirektør, Region Nordjylland.

Kolofon



Projektgruppe: Rune Herlin Kamstrup, KL/
Komponent, Frederikke Lyngby, Danske Regioner,
Dorthe Storm Meier, Offentligt Ansattes
Organisationer.



Tekst og redaktion: Tænk tanken Mandag
Morgen. Lisbeth Knudsen, Kim Herlev Jørgensen,
Rikke Esbjerg, Zenia Søjberg, Katrine Lindtner
Andersen.



Grafisk design: Michael Hernvig.



Fotos: Credits på side 106.



Tryk: PrintConnect Aps.

ISBN: 978-87-94514-25-5 (978-87-94514-26-2-pdf).

© **Væksthus for Ledelse, februar 2024.**

Forord

Hvordan leder velfærdslederne – frontlinjelederne – tættest på driften i kommuner og regioner, når daglig- og morgendagen er præget af mangel på hænder? Væksthus for Ledelse og Tænk tanken Mandag Morgen forsøger i dette magasin at give nogle svar ved at give frontlinjelederne en stemme.

Kommuner og regioner mangler både SOSU-personale, pædagoger, lærere, læger, sygeplejersker og jordemødre for blot at nævne nogle faggrupper. Det er faggrupper som udgør ryggraden i vores velfærdssamfund. Tilsvarende begynder vi også at se en mangelsituation blandt det administrative personale. Og udfordringen bliver ikke mindre de kommende år, hvor gabet mellem udbuddet af og efterspørgslen efter arbejdskraft kun bliver større. Det udfordrer det offentliges evne til at levere den velfærd og service, vi kender.

De nationale aktører – Regering, Folketing, KL, Danske Regioner og de faglige organisationer skruer på de strukturelle håndtag for at sikre rekruttering og fastholdelse, fx flere op i arbejdstid, kompetencedækning og seniorordninger mv. Men regnestykket går ikke op. Der mangler og kommer i stigende grad til at mangle personale.

Frontlinjelederne står midt i det og skal på en og samme tid håndtere rekrutteringsudfordringen, forventningspresset fra borgere/patienter/pårørende til service og sundhedsydelser af høj kvalitet og sikre god faglig ledelse og onboarding af nye medarbejdertyper.

I magasinet finder du interviews med frontlinjeledere, som står i en mangelsituation. Vi hører om deres erfaringer og får deres bud på greb til at lykkes trods det vanskelige udgangspunkt. Det er dedikerede og modige fortællinger. Der er analyser af udfordringsbilledet og inspiration til dig som frontlinjeleder.

Formålet med magasinet er dels af inspirere til ledelse i en mangelsituation, dels at give et billede af mangelsituationen. Magasinet kan læses i sin helhed eller som enkeltdele.

Vi vil gerne takke alle, der har bidraget med deres fortællinger og indsigter.

Pernille Halberg Salamon

KL/Komponent, formand

Lene Roed

Forhandlingsfællesskabet, næstformand



INSPIRATION OG GODE RÅD TIL LEDELSE I VELFÆRDS- SAMFUNDETS FRONTLINJE

Dette magasin er tilegnet dig, der som leder befinder dig tættest på borgerne og står i spidsen for de medarbejdere, der hver dag skal udføre helt centrale job i vores velfærdssamfund. Funktioner, som vi alle gennem livet er en kontakt med. Gennem en stribe interviews og en spørgeskemaanalyse med netop denne gruppe medarbejdere i kommuner og regioner, kan vi her levere inspiration og gode råd om ledelse i en mangelsituation.

LEDELSE
I FRONT-
LINJEN

Når mangel på arbejdskraft
er et vilkår

I hjertet af vores offentlige institutioner findes et dynamisk lag af ledere, der dagligt befinder sig i skæringspunktet mellem strategisk beslutningstagning og den umiddelbare udførelse af både jordnære og komplekse opgaver. Disse ledere, ofte betegnet som niveau 3-ledere, er afgørende for at drive kerneoperationer i kommuner og regioner.

Denne gruppe af ledere balancerer mellem at være nærværende og operationelle i forhold til borgerne samtidig med, at de skal kunne bidrage med en strategisk, innovativ og visionær tilgang til ledelse. Den dualitet er ikke uden udfordringer, idet den kræver en både robust og fleksibel tilgang til lederskabet.

Niveau 3-lederne står over for en særlig kompleksitet, da de både skal motivere og administrere deres medarbejdere, sikre at alle politikker og procedurer overholdes, og samtidig være forandringsagenter, der kan tilpasse sig og reagere på den konstante strøm af nye krav og udfordringer. Deres rolle kræver en dyb forståelse af menneskelige relationer og organisatorisk dynamik, samtidig med at de skal bevare et klar fokus på institutionens langsigtede mål og den daglige drift.

Niveau 3-lederne har i vores analyse vist sig at have forskellige stillingsfunktioner i kommuner og regioner. Nogle med meget direkte ledelse af medarbejdere og andre med direkte ansvar for nogle medarbejdere og hjælp fra teamledere, gruppeledere eller afdelingsledere i andre tilfælde. Vi har igennem magasinet fulgt den definition af niveau 3-lederne, som kommunerne og regionerne selv har valgt at anvende.

Arbejdspresset for disse ledere er intensiveret i takt med, at kravene til organisatorisk effektivitet og ansvarlighed vokser. Disse krav inkluderer ofte håndtering af begrænsede ressourcer, øget efterspørgsel efter tjenester og behovet for kontinuerlig professionalisering af deres sektor. Resultatet er en arbejdsdag, hvor de konstant skal prioritere og omprioritere opgaver og projekter for at møde både interne og eksterne forventninger.

Arbejdskraftmangel er ikke et nyt fænomen, men det har udviklet sig til en vedvarende og dybtgående udfordring, som niveau 3-ledere i mange sektorer står over for. Manglen på kvalificerede medarbejdere kan påvirke alt fra daglig drift til langsigtede strategiske mål.

Denne situation kræver, at ledere ikke alene reagerer på de umiddelbare udfordringer, men også strategisk planlægger for fremtiden med kreative og bæredygtige løsninger.

Det er gennemgående for de mange samtaler med niveau-3-lederne til dette magasin, at de enten allerede oplever eller frygter at komme til at opleve svære vilkår for rekrutteringer i fremtiden. De oplever meget direkte, at de måske nok kan skaffe nye medarbejdere, men de har så ikke nødvendigvis de ønskede kompetencer.

Derfor har lederne fået en stor opgave med at tilpasse forskellige fagligheder til det, den konkrete institution står og mangler, og de efterspørger mere økonomisk råderum til kompetenceudvikling.

Er det samlede indtryk af niveau 3-lederne så, at de er defensive og så pressede, at de ikke kan tænke nyt. Tværtimod. Efter adskillige måneders arbejde med netop disse ledere er oplevelsen ganske klar. De er ekstrem dedikerede på opgaverne. De finder alle mulige og umulige veje rundt om at håndtere udfordringerne. De har modet til at prøve nye ting af. Og de bokser dagligt med at få stramme økonomiske rammer og borgernes forventninger til at mødes.

Dette magasin henvender sig direkte til niveau 3-ledere, idet vi anerkender de unikke udfordringer, de møder, og tilbyder konkrete strategier og inspiration til at navigere i deres komplekse arbejdsmiljøer.

Formålet er at give disse helt centrale ledere ressourcer til at styrke deres ledelsespraksis, forbedre deres arbejdsmiljø og i sidste ende hjælpe dem til en mere effektiv og tilfredsstillende udførelse af deres vigtige funktioner i samfundet.





13

INTERVIEW

1



01 **LENA SCHØDT
SØRENSEN**



02 **HENRIK
HAVNSGAARD
CHRISTENSEN**

I projektet
er gennemført
i alt **22 inter-
views** med
niveau 3-ledere.
Mod 13 af
dem her på de
næste sider.



04 **HENRIETTE RASK**



05 **JON LISSNER**



07 **DORTE ALDERSHVILE**



08 **THEA TEGLBJÆRG**



09 **ANNE-METTE
TJØRNELUND**



11 **TANJA MURPHY**



12 **TINA RIIS THOMSEN**



03 **BIRGIT MØLLER
JOHANNSEN**



06 **MORTEN NAUMANN**



10 **LINDA CHRISTENSEN**



13 **GULI HELENE
WERTHER**



Jeg kom jo til en medarbejdergruppe, der var fuldstændig slidt op, og som havde en meget negativ selvfortælling om deres fag og dem selv. Så jeg dykkede ned i den her selvfortælling og arbejdede med at vende den, så de fik en forståelse af, at deres arbejde har en rigtig stor betydning, for man er nødt til at have noget selvværd, og man er nødt til at tro på, at det man går på arbejde for hver eneste dag, har en betydning, hvis man skal levere en god indsats.

Lena Schødt Sørensen

Tidligere leder på Munkensdam Pleje- og Daghjem,
Kolding Kommune



Lena Schødt Sørensen

FORSTANDER PÅ EGELY

Skab en kulturforandring, og giv medarbejderne gejsten tilbage

Da Lena Schødt Sørensen for lidt over ti år siden søgte og fik stillingen som leder af Munkensdam Pleje- og Daghjem i Kolding Kommune, vidste hun godt, at hun havde sagt ja til en helt særlig opgave.

Dengang havde plejehjemmet nemlig lige modtaget 17 påbud fra Styrelsen for Patientsikkerhed med alvorlig kritik af arbejdsgangene og af manglende dokumentation om beboernes behov for hjælp, omsorg og deres helbredstilstande. Lena mødte derfor ind på første arbejdsdag med en række ufravigelige krav, som skulle indfries, og et nyt, forstærket fokus på borgernes trivsel og livskvalitet.

Trods den komplekse start lykkedes det efter blot ti måneder at få ophævet alle påbud, men for at lykkes måtte Lena i tæt samarbejde med organisationens afdelingsleder, sygeplejersker og sin chef iværksætte en gennemgående kulturforandring blandt medarbejderne, som hun på det tidspunkt oplevede som udkørte og uden fagligt selvværd.

“For at komme i mål skulle vi først og fremmest have gejsten hos personalet op igen. Jeg kom jo til en medarbejdergruppe, der var fuldstændig slidt op, og som havde en meget negativ selvfortælling om deres fag og dem selv. Så jeg dykkede ned i den her selvfortælling og arbejdede med at vende den, så de fik en forståelse af, at deres arbejde har en rigtig stor betydning, for man er nødt til at have noget selvværd, og man er nødt til at tro på, at det, man går på arbejde for hver eneste dag, har en betydning, hvis man skal levere en god indsats,” fortæller Lena Schødt Sørensen og uddyber, at det har krævet, at hun som leder var nærværende og nysgerrig på den enkelte medarbejder, så hun kunne skabe et rum for åben kommunikation om vedkommendes oplevelser med arbejdet.

Den nærværende tilgang til ledelse ligger da heller ikke Lena fjern. Lena kommer nemlig med en uddannelsesbaggrund

Om lederen

Lena Schødt Sørensen, tidligere leder på Munkensdam Pleje- og Daghjem, Kolding Kommune.

Lena Schødt Sørensen fratrådte stillingen i oktober 2023 og tiltrådte ny stilling i november 2023. Hendes nye stilling er en forstanderstilling på en særligt sikret døgninstitution for unge (Egely på Fyn).

Uddannet pædagog i 2000 og har taget en række kurser indenfor psykiatri og misbrug, en systemisk lederuddannelse, en narrativ lederuddannelse og en fuld diplomuddannelse i ledelse.

Lena refererede til chefen for plejehjem- og demensområdet og var leder for 40 medarbejdere på plejehjemmet og 14 medarbejdere på daghjemmet, hvoraf to var afdelingsledere.

Om organisationen

På Munkensdam Pleje- og Daghjem i Kolding Kommune er der plads til 30 beboere i deres pleje- og daghjem og 36 pladser i daghjemmet. De beskæftiger 54 medarbejdere.

som pædagog og over 10 års erfaring som socialpædagogisk niveau 3-leder for kommunens enhed for væresteder – en stilling, hvor relationsdannelser er afgørende for at skabe resultater.

“Jeg kommer med det her pædagogiske aspekt og syn på ‘det hele menneske’ og relationsdannelser, så de kompetencer, jeg har fra socialområdet, kommer virkelig i spil her – både i tilgangen til medarbejderne, og hvordan arbejdsgangene om borgerne skal være. Jeg kan ikke være ‘med på gulvet’, for jeg har ikke kompetencerne til at give medicin eller det generelle sundhedsfaglige aspekt, men jeg har kompetencerne til at danne relationer og til at være til rådighed og være tydelig og synlig,” fortæller hun og uddyber, at der i ledelseslaget under hende er ansat to afdelingsledere med en sundhedsfaglig baggrund.

Men selvom det kan lyde som en ren succeshistorie, har der også været bump på vejen. Som Lena selv udtrykker det, kom hun ind i organisationen med en klar målsætning og ændrede mange ting på kort tid. Hun indførte nye arbejdsgange, bl.a. fast inddragelse af ledelsen i medarbejdernes møder, nye særlige tværfaglige møder og nye arbejdsgange omkring dokumentation. Lena oplevede i starten, at flere af medarbejderne var noget skeptiske overfor den ekstra tid, de skulle bruge på møder og opgaver, og hun indså, at skulle medarbejderne overbevises og føle mening med de mange forandringer, måtte hun sænke tempoet, lytte og inddrage dem i de nye implementeringer.

“Det hele skulle lige lande, og medarbejderne skulle lige se de nye tiltag an i praksis, men så begyndte det også at give mening for dem. Så det handlede jo rigtig meget om meningskabelse, og derefter kom følgeskabet. Jeg er stolt over i dag at kunne sige, at vi fik skabt en kulturændring, hvor medarbejderne har fået gejsten tilbage og er begyndt at tro på, at de kan, ved og vil noget. De har fået troen tilbage på, at de faktisk er dygtige til det, de laver,” afslutter hun.



Henrik Havnsgaard Christensen

SKOLELEDER FOR
KIRKEBAKKESKOLEN

Kernefortælling skaber fællesskab på tværs af elever, forældre og personale

På Kirkebakkeskolen i Vejle Kommune har skoleleder Henrik Havnsgaard Christensen et helt særligt fokus på at skabe et stærkt skolefællesskab på tværs af årgange, elevernes forældre og skolens personale. Det lykkes Henrik især at arbejde målrettet med skolens fælles kernefortælling og sikre, at fortællingen er tydelig, allerede fra første gang forældre, elever og personale ankommer til Kirkebakkeskolen.

Skolens kernefortælling handler om et skarpt fokus på at skabe et fællesskab på trods af forskelligheder og sammen skabe en tryk skole præget af gensidig respekt og nærvær. Derudover ligger der også i fortællingen, at man skal gøre sig umage og ikke mindst turde fejle.

Samtidig tjener fortællingen som en rettesnor for elever, forældre og personale. Fortællingen afspejler skolens syn på det gode børneliv og børns gode udvikling. For Henrik handler det om, at fortællingen omsættes til virkelighed, så den bliver en fast del af hverdagen.

“Vi har et værdigrundlag på Kirkebakkeskolen og kalder det for vores kernefortælling. Det er helt centralt for en stor skole, at der er noget, som samler og skaber noget fælles på tværs. Vores kernefortælling handler om at være modig, gøre sig umage og turde fejle. Så når vi står i udfordrende situationer, hvor man ikke lykkes, så kan man vende sig mod den og bruge den til at lære af,” fortæller han.

Vigtigt at vedligeholde kernefortællingen året rundt

Værdierne, som kernefortællingen er bygget op om, blev udarbejdet i fællesskab med skolens forældre, personale og elever. På baggrund af deres idéer blev teamkoordinatorerne på hvert klassetrin, sammen med en ekstern forfatter, enige om, hvilke værdier der var de vigtigste, og til sidst blev

Om lederen

Henrik Havnsgaard Christensen, skoleleder for Kirkebakkeskolen, Vejle Kommune.

Uddannet skolelærer siden 2000, har en diplomuddannelse i ledelse og har været ansat som øverste leder på Kirkebakkeskolen i syv år.

Henrik Havnsgaard Christensen refererer til kommunens chef for Uddannelse og Læring og har fem medarbejdere med ledelsesansvar under sig.

Om organisationen

Kirkebakkeskolen i Vejle Kommune har 750 elever og 100 ansatte.

det til skolens kernefortælling. Kontinuerlig udskiftning i både elever, forældregrupper og lærere betyder selvfølgelig også, at fortællingen skal vedligeholdes. Derfor arbejder eleverne igennem skoleåret med fortællingen gennem forskellige greb.

“Til hverdag arbejder vi med vores kernefortælling ved hjælp af et fejltræ. Så når eleverne laver fejl, så hænger vi dem op på træet og snakker og hylder dem og lærer af dem. På skolen har vi også en talentuge, hvor eleverne på alle årgange arbejder med forskellige vinkler af kernefortællingen. Og vi har en Kirkebakkeskolesang, som er lavet af en af vores musiklærere med udgangspunkt i vores kernefortælling, og som eleverne synger til samlinger,” forklarer Henrik.

Kernefortællingen som et led i ansættelsesprocessen

Udover at kernefortællingen bidrager til en fælles retning på skolen og et forbedret fællesskab, spiller den også en væsentlig rolle, når der skal ansættes nye medarbejdere. Kernefortællingen er derfor en fast del i jobopslaget, da det er vigtigt, at de potentielle medarbejdere ved, hvad de bliver ansat ind i, og hvilket udviklingspotentiale der er hos Kirkebakkeskolen.

“En af værdierne taler ind i, at vi er stolte af vores faglighed. Det er retningsgivende for os, at man gerne vil noget med sin faglighed, fordi man gerne vil noget med elevernes faglighed. Forventningen om, at der er plads til videre- og efteruddannelse, er derfor essentiel, fordi det hænger sammen med, at vi fortsat gerne vil dygtiggøre os og værner om fagligheden,” siger Henrik. Det er blandt andet noget af det, som han mener er med til at tiltrække potentielle medarbejdere, når de søger arbejde hos dem.



Birgit Møller Johannsen

CENTERLEDER FOR HJEMME- OG SYGEPLEJEN,
AABENRAA KOMMUNE

Om lederen

Birgit Møller Johannsen, centerleder for hjemme- og sygeplejen, Aabenraa Kommune.

Uddannet sygeplejerske i 1996, har en diplomuddannelse i ledelse og færdiggør i øjeblikket en masteruddannelse i ledelse.

Birgit Møller Johannsen refererer til niveau 2-lederen og har 28 medarbejdere med ledelsesansvar under sig.

Om organisationen

Hjemme- og sygeplejen i Aabenraa Kommune beskæftiger 429 årsværk.

Nyt introduktionsprogram har reduceret personaleomsætningen

For Birgit Møller Johannsen, der er centerleder i hjemme- og sygeplejen i Aabenraa Kommune, er det helt essentielt, at organisationen prioriterer at fastholde dygtige medarbejdere, og derfor har hun gennem en årrække arbejdet målrettet med at udvikle tiltag, der styrker fastholdelsen.

Fastholdelse skaber nemlig både kontinuitet og psykologisk tryghed i organisationens teams, bedre relationel kontakt til borgerne og en stærkere og bredere faglighed og kompetencer blandt medarbejderne – alt sammen noget, der bidrager til, at medarbejderne bedre kan løse kerneopgaven.

“Fastholdelse er så vigtigt, fordi det medfører en stabil medarbejdergruppe, og det i sig selv skaber psykologisk tryghed ude i de enkelte teams. Hvis man ikke kan fastholde, så er det også rigtig svært at lave kompetenceudvikling og bygge en organisationskompetence op, og det er vigtigt, fordi vi skal levere nogle indsatser til skrøbelige borgere, som har mange komplekse problemstillinger. Så vi bliver uhyre sårbare, hvis vi ikke kan fastholde folk,” fortæller hun.

Virtuel onboarding og mentorordning klæder medarbejderne på til kerneopgaven

Et af de tiltag, der bidrager til fastholdelsen, og som Birgit fremhæver, er organisationens nye introduktionsprogram. Førhen foregik introduktionen på forskellige måder, alt efter hvilket distrikt nye medarbejdere blev ansat i, og hun så, at der var stor variation på medarbejderflowet i kommunens distrikter. Derfor var det en klar målsætning, at kommunen skulle tilbyde den samme introduktion til alle. Med hjælp fra et konsulentbureau søgte Birgit derfor midler

fra Arbejdsmiljøstyrelsen og modtog 300.000 kroner til at skabe et nyt introduktionsprogram, som hun herefter udviklede i samarbejde med repræsentanter fra medarbejdergruppen.

Introduktionsprogrammet består i dag blandt andet af en virtuel onboarding-plattform, hvor medarbejderne over fire uger gennemfører en række sessioner online. Her introduceres de til organisationen, arbejdsgangene og opgaverne gennem videoer og tekst og svarer på faglige spørgsmål om den information, de har fået. Sideløbende får alle nye ansatte tildelt både en mentor og får mulighed for at følge en kollega igennem de første uger.

“Min tilgang er, at der skal være et ensartet højt niveau for den information, vi giver i onboarding. Gennem den virtuelle onboarding kommer de til at føle sig bedre klædt på til opgaverne, og så kombinerer vi det jo med, at de følger en erfaren medarbejder på de områder, de skal arbejde i i fremtiden. Der er også koblet en mentor på, der sikrer, at de praktiske ting er i orden, når de ankommer, og som de har nogle trivsels- og opfølgningssamtaler med i starten af ansættelsen,” siger Birgit og fortæller, at medarbejderflowet overordnet er mindsket.

“Vi kan se, at vi ikke længere har et lige så stort medarbejderflow, som vi har haft, og der er kommet meget færre, der stopper indenfor kort tid. Og så har vi formået at reducere den ufaglærte andel, så der er langt flere faglærte i organisationen,” afslutter hun.



Henriette Rask

SKOLELEDER PÅ RØDDING SKOLE

Om lederen

Henriette Rask, skoleleder på Rødding Skole, der findes på to matrikler med en stor skole i Rødding og lille filial i Lintrup, Vejen Kommune.

Uddannet folkeskolelærer i 1996, uddannet læsevejleder og har moduler i en diplom- og masteruddannelse i ledelse, som samlet giver en uddannelse i ledelse.

Henriette refererer til skolechefen, og i det tætte ledelsesteam sidder viceskolelederen. Derudover er der fire medarbejdere med ledelsesansvar.

Om organisationen

På Rødding Skole er der 500 elever, og omkring 70 ansatte.

Et godt omdømme skaber attraktiv arbejdsplads og stærkere profil i konkurrence med privatskoler

Noget af det første, Henriette Rask bed mærke i, da hun blev ansat som skoleleder på Rødding Skole, var konkurrencen fra de tre friskoler, som ligger i samme skoledistrikt. Bare det år var der lige knap 100 børn, som havde valgt et andet tilbud end Rødding Skole, og det blev derfor et af de overordnede strategiske mål, at skolen skulle være førstevalget i skoledistriktet.

Et mål, som både personale, ledelse og skolebestyrelse samarbejder om at nå, og som de blandt andet prøver at indfri gennem en række udviklingsprojekter, der skal ændre og styrke skolens ry og profil i lokalsamfundet. Det arbejder de på ved at styrke kendskabsgraden hos forældre i området – blandt andet ved at være opsøgende overfor journalister.

“Vi har blandt andet været med i DR-nyhederne, og så har vi også haft besøg af journalister og været i radioen ad flere omgange, og det har øget kendskabsgraden til vores skole i forhold til de private skoler. Så det har en effekt både på rekruttering af elever og i forhold til at tiltrække og fastholde personale, fordi der er en stolthed i at være på en skole, hvor der er en stor udvikling i gang. Omdømmet er fuldstændig vendt nu,” fortæller Henriette og uddyber, at særligt skolens bestyrelse har været aktiv i forhold til at nå ud til medier.

Synlighed og fokus på inklusion har givet gode effekter med tiltrækning af elever og personale

Foruden at arbejde aktivt med at styrke kendskabsgraden til skolen har skolen også investeret mange økonomiske midler i at styrke sin inklusionsprofil, blandt andet ved at ansætte mere pædagogisk personale. Det har vist sig at have en god effekt på tiltrækning af elever og forældre.

“Privatskoler bruger ikke alle de ressourcer på inklusion, som vi gør. Når de synes, at det ikke går godt med en elev, så



Vi balancerer det lidt på knivsægge, fordi vi har medarbejdere nu, der yder virkelig meget.

Henriette Rask

kan de sige ‘farvel og tak’. Det betyder så, at der kommer rigtig mange udfordrede børn til os. Men vi mærker også, at vi får nogle af de stærke børn fra friskolerne tilbage, fordi forældrene har opdaget, hvad vi gør. Så vores plan er egentlig begyndt at lykkes, og vi havde en tilvækst på 50 elever i sidste skoleår, som vi ikke havde forventet allerede nu,” afslutter Henriette.

SÅDAN BRUGER NIVEAU 3-LEDERNE DERES TID

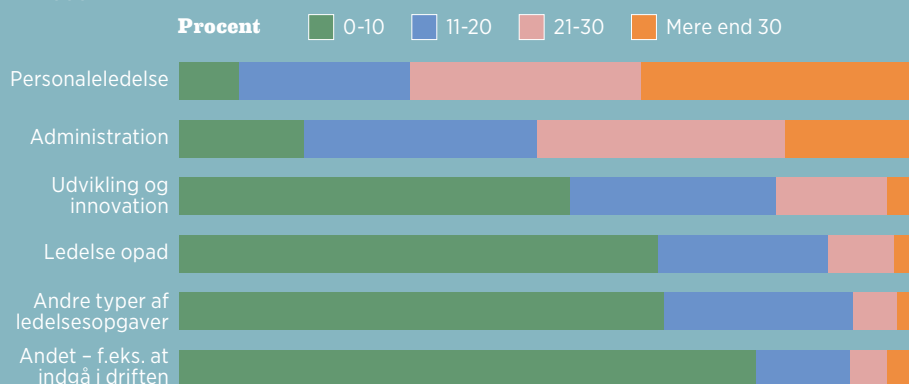
Niveau 3-lederne har rigtigt mange opgaver. De er operationelle chefer helt ude i frontlinjen, og de skal også kunne håndtere at tænke strategi og forandringsprocesser. De er personaleledere med et stort ansvar for rekruttering i en situation, hvor arbejdskraften er en mangelvare. Og de skal udvikle metoder til at skabe det gode arbejdsmiljø, der får medarbejderne til at blomstre, være motiverede og have lyst til at blive i jobbet. De skal både lede opad og nedad og mestre det tværgående samarbejde i forhold til kolleger med tilsvarende funktioner.

Derfor har vi været nysgerrige på at finde ud af, hvordan de bruger deres tid. Derfor har vi lavet en omfattende spørgeskema-analyse, hvor lederne har fordelt deres ugentlige arbejdstid på forskellige kategorier. 269 niveau 3-ledere har besvaret det spørgeskema, vi sendte ud til dem. Og her er nogle af konklusionerne:

- Personaleledelse og administration er de to hovedopgaver, som niveau 3-lederne bruger det meste af deres tid på. Modsat bruger over halvdelen af niveau 3-lederne kun mellem 0-10 pct. af deres arbejdstid på bl.a. udvikling og innovation.
- Jo mere tid niveau 3-lederne bruger på personaleledelse, jo mere tid bruger de på faglig ledelse og kompetenceudvikling, fremfor andre personaleforhold som håndtering af sygefravær og rekruttering, ansættelser og afskedigelser.
- Udvikling og innovation fylder maksimalt 10 pct. af arbejdsugen for over halvdelen (53 pct.) af niveau 3-lederne. Den begrænsende udvikling og innovationstid bruger niveau 3-lederne primært på udvikling af praksis fremfor organisationsudvikling, ny teknologi og lignende.
- På tværs af hovedopgaverne er det underopgaverne, der kan tematiseres, som faglig innovation og udvikling, faglige- og økonomiske dispositioner og tværgående samarbejder, niveau 3-lederen bruger mest tid på.

Hvordan fordeler din arbejdstid sig på følgende hovedopgaver?

N = 333



FIGUR 1 — Mere end halvdelen af niveau 3-lederne bruger mere end 20 pct. af deres arbejdstid på hhv. 'personaleledelse' og 'administration'. 'Udvikling og innovation' bruger mere end halvdelen af niveau 3-lederne kun mellem 0-10 pct. af deres arbejdstid på. 'Ledelse opad', 'andre typer af ledelsesopgaver' og 'andet' bruger 9 ud 10 niveau 3-lederne mindre end 20 pct. af deres arbejdstid på.

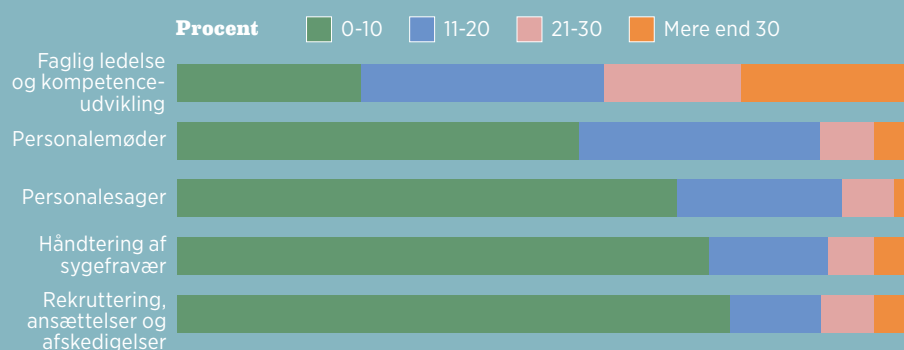
KILDE — Tænketaanken Mandag Morgen analyse.

Hvem har svaret på analysen af niveau 3-ledernes arbejdstid

- 354 Niveau 3-ledere der leverer velfærds og sundhedsydelser.
- Af de 269 der har besvaret spørgsmålene udgør kommunale chefer 94 procent.
- Over halvdelen af respondenterne har mere end 30 medarbejdere under sig. Kun knap hver tiende er ledere af små teams på 1-10 medarbejdere.
- Omtrent to ud af tre ledere arbejder 41-50 timer om ugen. Cirka hver femte (22%) af VH-lederne arbejder mellem 31-40 timer om ugen. Kun meget få (2%) arbejder mere end 60 timer om ugen.

Hvordan fordeler din anvendte tid sig på følgende opgaver?

N = 112 (respondenter der har angivet at bruge mere end 30% af deres arbejdstid på personaleledelse)

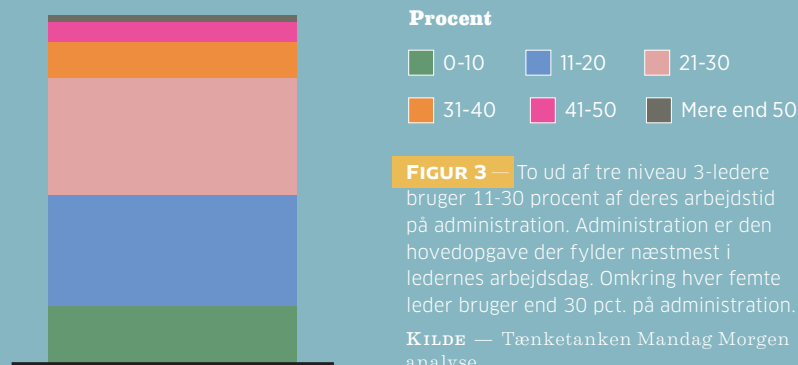


FIGUR 2 — Diagrammet viser de fem underopgaver til 'personaleledelse', som niveau 3-lederne bruger **mest tid** på i løbet af en arbejdsuge. Niveau 3-ledere der bruger mere end 30 pct. af deres arbejdstid på personaleledelse, bruger 42 pct. mere end 20 pct. af den tid på 'faglig ledelse og kompetenceudvikling'. Mere end 7 ud af 10 niveau 3-ledere bruger mellem 0-10 pct. af deres arbejdstid på hhv. 'håndtering af sygefravær' og 'rekruttering, ansættelser og afskedigelser'.

KILDE — Tænketanken Mandag Morgen analyse.

Hvordan fordeler din arbejdstid sig i procent på administration?

N = 333



FIGUR 3 — To ud af tre niveau 3-ledere bruger 11-30 procent af deres arbejdstid på administration. Administration er den hovedopgave der fylder næstmest i lederens arbejdsdag. Omkring hver femte leder bruger end 30 pct. på administration.

KILDE — Tænketanken Mandag Morgen analyse.

Analysen fortsættes på side 24



**Jon
Lissner**

SKOLELEDER PÅ
TREKRONERSKOLEN



**Morten
Naumann**

SKOLELEDER PÅ
HEDEGÅRDENES SKOLE

Øget kompleksitet i læreropgaven og fokus på relationskompetencer

Morten Naumann og Jon Lissner er begge skoleledere i Roskilde Kommune. Den ene på Hedegårdenes Skole og den anden på Trekronerskolen. Når de gør status på, hvad der går mest ledertid med nu, så handler det om børn i mistrivsel og en lang række andre dagsordener end selve den pædagogiske opgave. De arbejder konkret med, hvordan de får deres ledere og medarbejdere til at være i de udfordringer, som folkeskolen står med.

“Det, jeg bruger aller mest tid på, er udsatte børn, børn i mistrivsel, børn i den specialpædagogiske afdeling og hele inklusionsarbejdet. Det er det, der fylder aller mest, både tidsmæssigt og økonomisk, og det er det, der giver mest bøvvl,” siger Morten Naumann. “Jeg har været her i 20 år på skolen, og der er sket en støt stigning af børn med ængstelige forældre og børn med angst selv, forskellige typer af diagnoser og en modstandskraft eller en resiliens, som er gået ned ad bakke. Der er langt flere børn, som er presset, både hjemme og i skolen, end jeg oplevede for bare ti år siden. Det er det, lærerne, pædagogerne og ledelsen bruger utrolig meget tid på. Det er at arbejde med at håndtere de børn, som har det svært,” fortsætter han.

Jon Lissner ser samme billede. Og han lægger så en anden dimension til: “Jeg har et stigende antal medarbejdere, som ønsker at gå på nedsat tid. Tid er efter covid blevet en mere værdifuld kapital. Det udfordrer en organisation, at nogen i større grad vil på nedsat tid, men det er også meget forståeligt. Jeg prøver at adressere det ved at sige, at det er vigtigt, at vi blandt personalet fastholder en positiv, konstruktiv snak om det med forståelse for hinandens forskelligheder og behov. Og så kan man være fristet til at sige: kan vi bevæge os mod en firedages arbejdsuge også i skoleregi for at neutralisere den her forskel på ansatte og deres forskellige behov.

Den opgave, som vi står med, bliver mere og mere kompleks. Jeg oplever også langt flere børn, som er udfordret i forskellige

grader, hvor forældrene har større forventninger til at imødekomme et individuelt behov hos deres barn. Der bliver stillet flere og flere spørgsmål til vores pædagogiske tilgang.”

Hvordan påvirker de her udfordringer jeres ledelsesopgave?

Jon Lissner: “Jeg har tre afdelingsledere, de har et ledelses-spænd på omkring 25-30 medarbejdere hver. Og det betyder, at deres ledelsesopgave bliver meget mere kompleks, for udover at være faglig leder, så skal man jo også være personaleleder og arbejdsmiljøleder. Det er jo lærerne og pædagogerne, som er tæt på dagligdagen og praksis. Det er dem, der skal understøttes i at kunne håndtere og klare de udfordringer, der er. Det vil sige forstå, hvad det er for en opgave, vi har i dag, og hvilke redskaber vi kan bruge til at arbejde i en special-pædagogisk kontekst. For jo mere de føler sig klædt på til det, jo flere man kan gå tæt sammen om en problematik, jo nemmere er det at håndtere dagligdagens opgaver. Så vi understøtter dem med ledelses-sparring uden at overtage opgaven. Det er arbejdet med en styrket faglighed, ikke kun fagfaglighed, men hele det relationelle, hele det organisatoriske, med alt der foregår i både klasserum og frikvartier.”

Morten Naumann: “Lærerrollen har ændret sig. Når vi rekrutterer, så er et af standardspørgsmålene at prøve at beskrive, hvad kerneopgaven er som lærer. Og hvis man så opfatter sin kerneopgave som en undervisningsrobot, der alene går ind i klasselokalet og leverer undervisning og går ud igen, så hører man ikke til på Hedegårdenes Skole i hvert fald. Opgaven er meget bredere end som så. Og der vil nogen nok sige, at de er mere pressede, både af at undervisningstimetallet er steget, og forberedelserne er blevet mindre, og der er blevet flere komplekse opgaver. Men andre vil sige, at det er også et mere spændende lærerjob. Der er faktisk rigtig mange lærere, som godt kan lide alt det andet, der ligger ved siden af undervisningen, som fylder mindst lige så meget som undervisning og forberedelse.”

Om lederne

Jon Lissner, skoleleder på Trekronerskolen, Roskilde Kommune.

Uddannet lærer siden 1994, har en diplom i ledelse og en Master i Public Governance. Har været ansat som skoleleder på Trekronerskolen i 11 år og 8 år som viceskoleleder.

Jon refererer til skolechefen og har tre afdelingsledere under sig, der hver især har et ledelsesspænd på 25-30 medarbejdere.

Morten Naumann, skoleleder på Hedegårdenes Skole, Roskilde Kommune.

Uddannet lærer siden 1999, har en diplomuddannelse i ledelse og har været ansat som øverste leder på Hedegårdenes Skole i 13 år, heraf 6 år som viceskoleleder.

Morten refererer til skolechefen og har tre afdelingsledere, som har et ledelsesspænd på 15-20 medarbejdere.

Om organisationen

Trekronerskolen har 900 elever og ca. 100 medarbejdere. Hedegårdenes Skole har 450 elever og 70 medarbejdere.

I forhold til ledelsesopgaven, er der noget, hvor I har taget initiativ til at prøve noget nyt af, som viste sig faktisk at være en rigtig god løsning på en af de udfordringer, I står med?

Morten Naumann: "Det kunne være det arbejde, vi har gjort i hele Roskilde Kommune omkring professionel kapital. Det synes jeg har højnet samarbejds kvaliteten mellem lærer og ledelse. Hvis man deler det op, så taler man om en humankapital, en socialkapital og beslutningskapital. Det her med at lade lærerne have lov til at træffe gode beslutninger selv uden hele tiden at spørge ledelsen. Lade en vis autonomi leve. Og så det med måden, at man omgås på, man har lyst til at være sammen. Både om noget fagligt og noget socialt, men særligt noget fagligt. Det synes jeg har været med til at løfte hele samarbejdet omkring skolen hos os. Det har gjort noget i forhold til lærernes trivsel og lærernes overskud. Og mit samarbejde. Vi samarbejder på en anden måde. Vi er mere fælles om opgaven i det her."

"Et andet punkt handler om en beslutning, vi tog for halvandet år siden, om at investere en hel del tid i at arbejde med, hvordan vi kommer tilbage til mere almindelse i skolen. Der har vi kørt et langt forløb med lærerne og pædagogerne i samarbejde med en udefra, som har provokeret os og sparket lidt til os, i forhold til hvad det er for en skole, vi har dyrket de sidste ti år. Vi skal ikke tilbage og sidde i rundkreds og spille guitar hele tiden, og børnene skal stadig lære at læse, skrive og regne. Men vi kan nok gøre det på en lidt anden måde, og vi kan nok prioritere vores tid sammen med børnene lidt anderledes."

Jon Lissner: "Her på stedet arbejder vi stadigvæk teambaseret. Vi arbejder stadigvæk med fleksibel tilstedeværelse. Det, vi tog fat i, var den tillid, vi viste vores medarbejdere. Det er en drivende kraft i ledelse at arbejde med tillidsdelen og vores fælles værdisæt og understøtte lærerne i, at de træffer de rigtige beslutninger. At bruge tilliden som et meget bevidst greb.



Jeg oplever også langt flere børn, som er udfordret i forskellige grader, og hvor forældrene har større forventninger til at vi skal imødekomme et individuelt behov hos deres barn. Der bliver stillet flere og flere spørgsmål til vores pædagogiske tilgang.

Jon Lissner



Dorte Aldershvile

OVERSYGEPLEJERSKE, RIGSHOSPITALET

Om lederen

Dorte Aldershvile, oversygeplejerske, afdelingen Hjerne- og Nervekirurgi, Rigshospitalet, Region Hovedstaden.

Uddannet sygeplejerske siden 1984. Har en uddannelse som merkonom i markedsføring og har taget flere lederuddannelser via hospitalet og regionen.

Dorte Aldershvile refererer til chefsygeplejersken og har 32 medarbejdere samt et vekslende antal timelønnede sygeplejerstuderende under sig.

Om organisationen

På afdelingen har de 32 sengepladser og 36 ansatte samt 18 studerende.

Tænk ud af boksen, og hav modet til at lukke andre fagligheder ind

Oversygeplejerske Dorte Aldershvile har været leder på Rigshospitalets Afdeling for Hjerne- og Nervekirurgi i over 20 år. Hvis der er en ting, der karakteriserer hendes tilgang til ledelse, er det villighed til at tænke ud af boksen. Det gælder særligt, når det kommer til sammensætningen af en personalestab, der både er motiveret og ikke mindst kan aflaste og have faglig gavn af hinanden.

På landets hospitalet har mange års stejle besparelseskrafter gjort det sværere for læger og sygeplejersker at få deres komplekse opgaveløsning til at gå op. Det har blandt andet ført til, at nogle afdelinger har sygeplejersker til at bestride rollen som vagtplanlægger. Men som Dorte forklarer, tager det sygeplejerskerne ud af vagtplanen og væk fra deres egentlige kerneopgave. For at give dem bedre vilkår for at fuldføre deres primære hverv besluttede hun derfor at befolke sit sengeafsnit med flere fagligheder og funktioner.

“For længe siden besluttede vi at ansætte flere social- og sundhedsassistenter, og sidenhen lavede vi en ledelsesstrategi med en ekstra hospitalsmedhjælper og en farmakonom. Så kunne man flytte nogle opgaver fra sygeplejerskerne. Og det har været en utrolig stor hjælp”, fortæller hun og uddyber, at det gælder alt lige fra praktiske gøremål som oprydning af stuer til mere fagligt tunge opgaver. Tilføjjelsen af farmakonomen er et godt eksempel på, hvordan arbejdsgange både kan lattes og gøres fagligt stærkere ved at bringe flere fagligheder i spil.

“Det er en stor opgave om morgenen, når man skal i gang og gerne nå rundt og se alle patienterne, særligt hvis man også skal bruge en halv time på at hælde en del medicin op. Så på den måde er det en rigtig stor hjælp, at farmakonomen i nogle situationer er den, der i stedet hælder medicin op og giver den, gør medicinen klar til udskrivelse og gennemgår det hele med de patienter, der skal hjem. Derudover er farmakonomen også

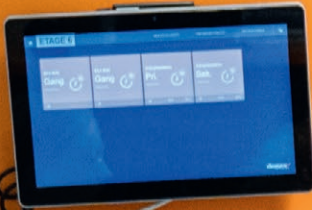
meget opmærksom på, hvilke præparater der kan og ikke kan gives sammen. Så det er også en støtte for både lægerne og sygeplejerskerne”, fortæller Dorte.

Kreative ansættelser er en nødvendighed - nu og i fremtiden

For Dorte er der ingen tvivl om, at velfærdsledelse i en mangelsituation kræver, at man som leder tænker kreativt, når det kommer til personalesammensætningen. Dels fordi det kan bidrage positivt til at løse kerneopgaven her og nu, men også fordi det er en investering i fremtiden.

På Hjerne- og Nervekirurgi har Dorte taget en langsigtet ledelsesbeslutning om at se i nye retninger, hvorfor hun foruden at sammensætte forskellige fagligheder også ansætter så mange timelønnede studerende som muligt. Forhåbningen er at kunne rekruttere dem som sygeplejersker, og det giver pote. Flere af dem beder hende om at “spare en plads”, til når de er færdige. Dorte har heller ikke været bleg for at ansætte tidligere sygeplejersker i administrative funktioner eller udenlandske sygeplejersker i evalueringsansættelser, hvor sygeplejerskernes kliniske og kommunikative færdigheder bliver vurderet i praksis, selvom hun nogle gange er blevet mødt med skepsis. I en tid hvor årgangene på sygeplejerskestudiet bliver mindre, og de kronisk syge og ældre bliver flere, er Dortes oplevelse i sidste ende et vidnesbyrd om nødvendigheden af kreativ og proaktiv ledelse.

“Det er vigtigt, at man tør kaste sig ud i nye ting. Nogle gange må man skabe rammerne for noget nyt i stedet for at vente på at få dem. Man skal selvfølgelig have en god ledelse bag sig, men vi må også prøve at overbevise dem om, at det kan lykkes. Vi er nødt til det. Vi kan jo ikke stå her og vente på, at der er nogen, der kommer og banker på vores dør,” afslutter hun.



Køber du IKKE
Hjerte (H)

Patientregistrering
(labels), medicinelabel
Kan ikke makuleres i
bagsider, men SKAL





Thea Teglbjærg

VICECHEFJORDEMODER, HORSENS
REGIONSHOSPITAL

Om lederen

Thea Teglbjærg, vicechefjordemoder, fødeafsnittet på Kvindeafdelingen, Horsens Regionshospital, Region Midtjylland.

Uddannet jordemoder siden 2010 og har en kandidatuddannelse i Folkesundhedsvidenskab. Har taget diverse diplomlederkurser.

Thea Teglbjærg refererer til afdelingsledelsen og har 55 medarbejdere under sig.

Om organisationen

På fødeafsnittet har de omkring 2.500 fødsler årligt og ca. 70 jordemødre i forskellige funktioner.

Ledelse baseret på tillid og transparens sikrer trivsel, fastholdelse og fællesskab

Fødeafsnittet på Horsens Regionshospital bringer 2.500 liv til verden årligt. Med den kerneopgave følger selvsagt natte- og weekendvagter, der skal dækkes året rundt. Derfor er vicechefjordemoder Thea Teglbjærg afhængig af, at hendes medarbejdere har en fællesskabsorienteret tilgang til arbejdet, hvor de mindre populære vagter og opgaver også bliver besat. Men i Theas øjne behøves der ikke at være en modsætning mellem at tilgodese den individuelle medarbejder og fællesskabet, tværtimod. I hendes erfaring starter arbejdet med at opbygge en forståelse for fællesskabet faktisk med at anerkende et individuelt behov for transparens.

“Som medarbejder er man nødt til at blive indført i organisationens behov, og hvorfor beslutninger bliver taget helt ned på det lavpraktiske niveau. Og det handler i bund og grund om inddragelse og gennemsigtighed. Fordi forstår man, hvorfor man er nødt til at trække i arbejdstøjet og tage en weekendvagt frem for en anden, trives man både bedre med beslutningen og i organisationen,” forklarer hun.

For Thea hænger trivsel uløseligt sammen med, at fødeafsnittet lykkes med at levere kerneopgaven, fordi god trivsel, foruden at sikre, at natte- og weekendvagterne dækkes ind, sikrer fastholdelse og kvalitet i opgaveløsningen. Derfor har det høj prioritet i ledelsen af Fødeafsnittet. Det afspejles blandt andet i tiltag som trivselsgrupper, hvor man har afsat timer til, at folk kan mødes og tale om trivsel eller gøre noget sammen, der styrker trivslen. Selvom trivsel ser forskelligt ud for hver enkelt, er der alligevel to ting, som i Theas erfaring gavner alle.

Det første er muligheden for at dyrke det, man brænder for, også selvom det ligger uden for kerneopgaven. Hvis en jordemor er passioneret omkring indretning, glad for skemalægning og systemer eller drømmer om at nørde ned i forskning, så forsøger Thea at give dem timer til det. Det andet er at skabe en kultur, hvor der er plads til at dele, når man har det svært og blive lyttet til. Det gælder særligt i forhold til, at den enkelte kan få livet uden for fødegangen til at hænge

sammen. Også her oplever Thea, at åbenhed er nøglen til at skabe balance mellem individet og fællesskabet.

“Vi er ret fleksible i forhold til, hvad det er for et arbejdsliv, den enkelte har brug for. Og hvis hun er åben omkring sine behov, så kan vi sammen finde en anden måde, hvorpå hun kan bidrage til fællesskabet. For det at tjekke ind i et fællesskab handler jo både om at hjælpe andre, men også om at få hjælp, når man selv har brug for det. Så kan man se sig selv i fællesskabet og på arbejdspladsen over længere tid. Min tese er, at hvis arbejdsfællesskabet fungerer, fungerer kvaliteten også, for så har man nogle medarbejdere, der trives og har energi til at fokusere på fagligheden”, fortæller hun.

Mod til tillid

Det bærende princip i kulturen, som Thea sammen med nuværende og tidligere kollegaer har skabt på fødeafsnittet på Horsens Regionshospital, er tillid. Tillid til, at medarbejdere ønsker at indgå i fællesskabet, hvis de bliver set og inddraget som individer, og tillid til, at de bliver bedre til at løse deres opgaver, hvis man giver dem tid til at prioritere deres trivsel og deres interesser.

Ifølge Thea har det krævet en god portion mod at opbygge sådan en kultur, for den stikker ud i et velfærdssystem, hvor hierarki og kontrol traditionelt fylder meget. Men der er brug for, at ledere tør satse og lede med tillid, hvis man skal komme udfordringerne med trivsel og fastholdelse i velfærdssystemet til livs.

“Jeg tror, det er sundt at sætte lidt spørgsmålstejn ved de systemer og regler, man indgår i, og turde vove pelsen og gøre noget andet. I hvert fald hvis man har medarbejdere, der trives af det. Tiden kalder på mod til at finde på kreative løsninger. Det kræver, at nogen tør at give slip på de systemer, vi er skolet ind i. Og nogen her, det vil jo være nogen højere oppe i systemet, der siger, at nu vælger vi at gå med tillid. Der skal mere mod og kreativitet til hos alle fremtidige ledere, hvis det skal lykkes,” afslutter hun.



Det er de der systemer, som vi ligesom har bygget op, som egentlig er et forsøg på at skabe noget tryghed og sikkerhed, men det er rigtig meget bygget på mistillid.

Thea Teglbjærg



Anne-Mette Tjørnelund

LEDENDE TERAPEUT FOR FYSIOTERAPEUTER OG ERGOTERAPEUTER PÅ REGIONSHOSPITALET HORSENS

Om lederen

Anne-Mette Tjørnelund, ledende terapeut for fysioterapeuter og ergoterapeuter indenfor det medicinske og geriatriske område samt for kliniske diætister i Ernæringsklinikken på Regionshospitalet Horsens, Region Midtjylland. Hun er uddannet ergoterapeut i 2009 og har arbejdet som leder siden oktober 2022.

Anne-Mette Tjørnelund refererer til chefterapeuten og har ledende ansvar for 33 medarbejdere.

Om organisationen

Fysio- og ergoterapien på Regionshospitalet Horsens beskæftiger 51 årsværk.

Bedre onboarding og kontinuerlig dialog skaber en attraktiv arbejdsplads

Det danske sundhedsvæsen oplever at have rekrutteringsudfordringer, men den udfordring har man i Fysio- og Ergoterapien samt Ernæringsklinikken på Regionshospitalet Horsens fundet en vej udenom. I dag flytter folk til Horsens for at forblive en del af Fysio- og Ergoterapien. Spørger man Anne-Mette Tjørnelund, der er ledende terapeut for fysioterapeuter og ergoterapeuter indenfor det medicinske og geriatriske område samt for Ernæringsklinikken på hospitalet, handler succeshistorien særligt om et skift i tilgangen til nye medarbejdere på hospitalet.

Førhen var det primære fokus under onboarding af nye medarbejdere at få krydset af, når den nye medarbejder var blevet taget igennem de obligatoriske felter i onboardingforløbet. Først når den generiske indkøring var gennemført, begyndte man at få fokus på de mere dybdegående samtaler om medarbejderens ønsker til opgaver og arbejdsliv. Men den arbejdsgang har man i dag vendt på hovedet.

“Før gik vi meget slavisk til værks, men det har ændret sig. Inden for den første uge afholder vi det, som vi kalder en potentialesamtale med vores nye medarbejdere. Her snakker vi mest om personlige kompetencer, men berører også faglige ønsker for arbejdslivet. Hvilke læringsstile passer dig godt, vil du gerne specialisere dig – den slags. Det handler om, at den nye ansatte føler sig set, hørt og velkommen, men også om, at lederen og mentorerne får en større indsigt i den nye medarbejders ressourcer og ønsker,” forklarer Anne-Mette Tjørnelund.

Hun oplever, at ændringen har den effekt, at de medarbejdere, som afdelingen ansætter i dag, er topmotiverede for være en del af holdet. Samtidig har inklusionen af personlighedsaspektet i onboardingforløbet også skabt en bevidsthed om, at det personlige match i visse stillinger kan betyde mere end det faglige.

Det er tydeligt, at Fysio- og Ergoterapien har skabt et ry som en attraktiv arbejdsplads. Når afdelingen i dag slår stillinger op, er det almindeligt, at de modtager mange ansøgninger. Rygtet har også spredt sig blandt de studerende, som er glade for at komme på afdelingen. Kommer de i praktik der, vil de ger-

ne vende tilbage. For Anne-Mette Tjørnelund er der ingen tvivl om, at afdelingens indsats for at tage både faglige og personlige ønsker alvorligt allerede fra starten er afgørende for at kunne fastholde den næste generation af medarbejdere indenfor sundhedsvæsenet.

“Jeg kan godt mærke, at jeg på nogle måder er gammel i forhold til de 25-årige, der ser verden på en anden måde og ikke vil gå på kompromis med det. De er hurtigere til at søge andre steder hen, hvis de mangler motivation i arbejdet og derved ikke kan opnå deres drømme for deres arbejdsliv. Men den tendens har vi heldigvis ikke oplevet, og slet ikke efter vi indførte det nye onboardingkoncept,” fortæller hun.

Uden dialog, ingen forandring

Fra et ledelsesmæssigt perspektiv er det selvsagt ikke nogen nem øvelse at indfri alle medarbejderes motivation og drømme. Men når Anne-Mette Tjørnelund reflekterer over, hvad hun bruger sin tid på, er målet om, at hendes medarbejdere skal blomstre med netop det, der motiverer dem, klart afspejlet. For hende er det rollen som coach, støtte og procesansvarlig for sine medarbejdere, der fylder mest.

Den rolle har hun kunnet give plads til, dels fordi hun har gennemført en række strukturelle ændringer, dels fordi hun har lagt nogle af sine administrative opgaver ud til de af sine medarbejdere, der er motiverede til sådanne opgaver, og dels fordi der er blevet opbygget en god kultur for selvledelse. Ingen af disse løsninger havde dog været mulige uden gensidig dialog. For Anne-Mette Tjørnelund er det dialogen, der i sidste ende er forudsætningen for, at hun lykkes med sin ledelse.

“Der, hvor vi kan gøre den største forskel, er i dialogen med hinanden. Hvad end det er en medarbejder, der er frustreret over noget, eller mig selv, der prøver at få hverdagen til at hænge sammen. Det handler om at være undersøgende omkring, hvad hinanden tænker. Når jeg er lykkedes med at ændre noget til det bedre, er det jo, fordi jeg har været i dialog med mine medarbejdere og inddraget dem i processen,” afslutter hun.

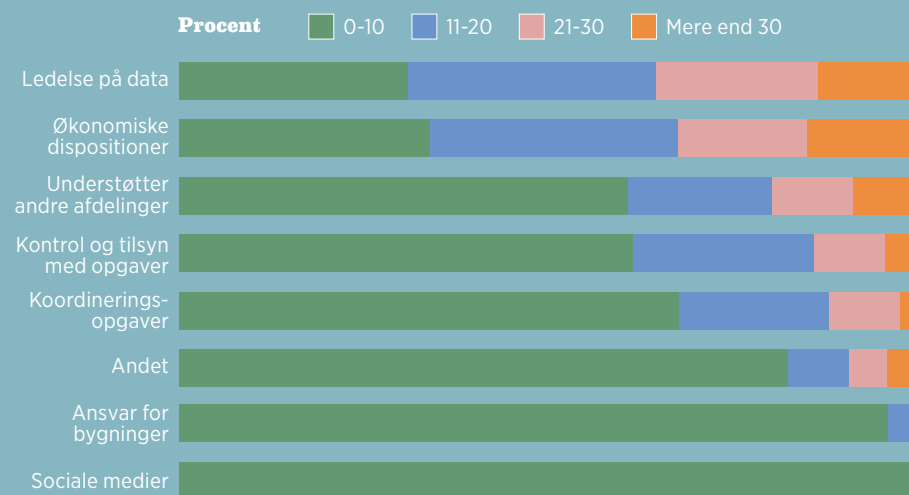


De sidste to år har vi arbejdet meget med at sige, at vi er i en presset verden. Vi får flere patienter og det kan vi ikke gøre så meget ved. Men hvordan kan vi ændre på vores arbejdsvilkår? Jeg bruger meget tid på at italesætte, at jeg stadigvæk ønsker, at man holder en lille restitutionspause i løbet af formiddagen. Selvom man har mange patienter, så bruger vi meget tid på at tale om, hvordan vi kan rammesætte vores hverdag, så vi undgår, at man går hjem og tænker, 'puh nej, jeg nåede ikke det, jeg skulle'

Anne Mette Tjørnlund

Du har angivet at bruge 11-30% af din ledelsestid på administration, hvordan fordeler din anvendte tid sig på følgende opgaver?

N = 190 (respondenter der har angivet at de bruger 11-30% af deres arbejdstid på administration)

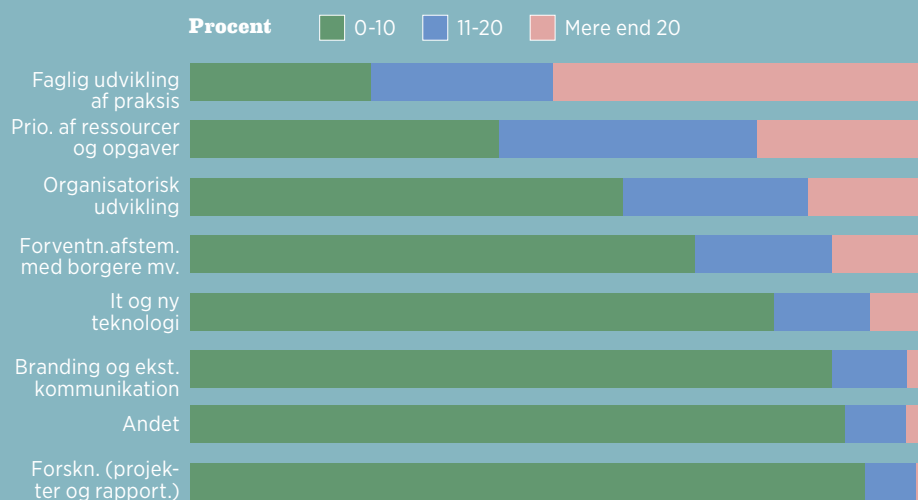


FIGUR 4 — Diagrammet viser fordelingen på administrations-underopgaverne for de ledere, der har angivet, at de bruger 11-30 pct. af deres arbejdstid på administration. Vi ser at 'ledelse på data' og 'økonomiske dispositioner' er de to underopgaver, der fylder mest for niveau 3-lederne i kategorien administration. 'Kontrol og tilsyn med opgaver' bruger ca. 2 ud af 3 niveau 3-ledere mellem 0-10 pct. af deres arbejdstid på.

KILDE — Tænketanken Mandag Morgen analyse.

Du har angivet at bruge 1-20% af din ledelsestid på udvikling og innovation, hvordan fordeler din anvendte tid sig på følgende opgaver?

N = 228 (respondenter der har angivet at de bruger 1-20% af deres arbejdstid på udvikling og innovation)

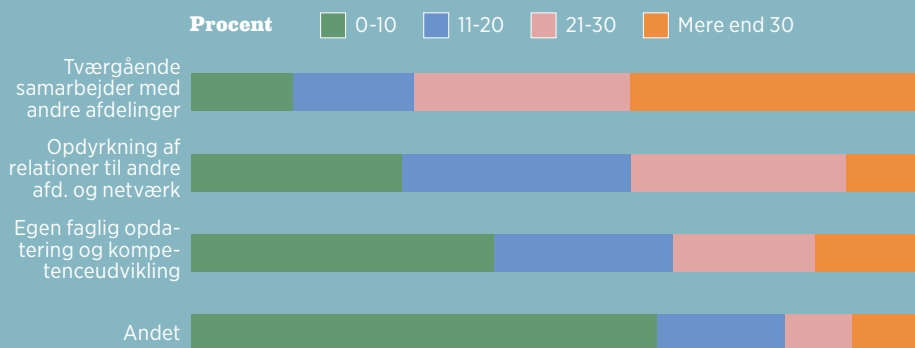


FIGUR 5 — Diagrammet viser fordelingen på udvikling og innovations-underopgaverne for de niveau 3-ledere, der har angivet at de bruger 1-20 pct. af deres arbejdstid på udvikling og innovation. 'Faglig udvikling af praksis' er den underopgave de bruger mest tid på indenfor udvikling- og innovationstid. Halvdelen bruger mere end 20 pct. af deres tid på det. 'Forskning', 'It og ny teknologi' samt 'branding og ekstern kommunikation' bruger mere end 8 ud af 10 niveau 3-ledere mindre end 10 pct. af deres udviklings- og innovationstid på.

KILDE — Tænketanken Mandag Morgen analyse.

Du har angivet at bruge 1-20% af din ledelsestid på andre typer af ledelsesopgaver, hvordan forleder din anvendte tid sig på følgende opgaver?

N = 238 (respondenter der har angivet at de bruger 1-20% af deres arbejdstid på andre typer af ledelsesopgaver)

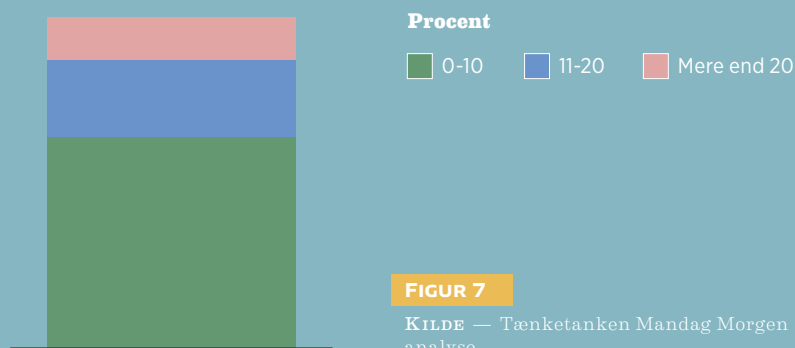


FIGUR 6 — Diagrammet viser fordelingen på andre typer af ledelsesopgavers underopgaverne for de niveau 3-ledere, der har angivet, at de bruger 1-20 procent af deres arbejdstid på andre typer af ledelsesopgaver. 'Tværgående samarbejder med andre afdelinger' er den underopgave, som fylder mest for dem. 69 pct. bruger mere end 20 pct. af deres tid på dette.

KILDE — Tænketanken Mandag Morgen analyse.

Hvordan fordeler din arbejdstid sig på ledelse opad?

N = 333



FIGUR 7

KILDE — Tænketanken Mandag Morgen analyse.

Rækkefølge for omfanget af ledernes tidsforbrug på ledelse opad:

1. Dialog og kommunikation med nærmeste chef og politikere
2. Strategiarbejde
3. Dokumentationsopgaver
4. Sagsbehandling/-fremstilling til støtte for nærmeste leder
5. Års- og udviklingsplaner
6. Dialog og servicering af borger- og brugerbestyrelse
7. Andet.



Linda Mie Røhmer Christensen

CHEFSYGEPLEJERSKE, ORTOPÆDKIRURGISK AFDELING PÅ SJÆLLANDS UNIVERSITETS-HOSPITAL, NYKØBING F., REGION SJÆLLAND.

Med et attraktivt arbejdsmiljø kom ansøgningerne væltende

Da Linda Mie Røhmer Christensen tiltrådte stillingen som chefsygeplejerske på Ortopædkirurgisk Afdeling på Sjællands Universitetshospital Nykøbing Falster for et par år tilbage, stod afdelingen over for nogle rekrutteringsudfordringer. På afdelingen havde de mange ubesatte plejestillinger, og antallet af ansøgninger fra både studerende og nyuddannede var begrænset. Udfordringerne havde delvist deres rod i arbejdsmiljøets omdømme. For Linda, chefægen og resten af afdelingens ledelsesteam betød det, at trivslen og miljøet på arbejdspladsen blev et top prioriteret indsatsområde.

”Da jeg startede på afdelingen, bemærkede jeg, at arbejdsmiljøet var udfordret. På afdelingen blev der til tider skabt en dårlig stemning, som spredte sig til alle medarbejderne. Samtidig var der nogle strukturer, der gjorde, at lederne ikke altid var til stede i det daglige, hvilket betød, at medarbejderne kunne føle sig overladt til sig selv, og stod alene med udfordringerne,” fortæller Linda.

Som det første prioriterede Linda at skabe et sygeplejefagligt lederteam, der var til stede i sengeafsnittet. Med mange vakante plejestillinger var det derfor en prioriteret at strukturere de fastansatte medarbejders vagter, så de var sikre på at være på vagt med en leder. Dette for at skabe en vis tryghed hos medarbejderne.

”Hos os har det været vigtigt at skabe mere synlige og nærværende ledere, som medarbejderne kunne gå til, hvis de oplevede udfordringer på en vagt. Vi valgte derfor at strukturere de fastansattes vagter sådan, at de primært var på arbejde i dagtimerne sammen med lederteamet. Og så måtte vi bruge nogle vikarer i nattetimerne for at få det til at hænge sammen,” fortæller hun.

Derudover blev der sat ledelsesmæssigt fokus på at understøtte den enkelte medarbejder til en positiv work-life balance gennem en holistisk tilgang til den enkelte medarbejder. Det



blev særligt tydeligt ved de individuelle samtaler med cheflægen, at de var lykkedes med opgaven, da det gennemgående blev italesat fra medarbejderne, at de oplevede, at der blev taget individuelle hensyn i forhold til at sikre en positiv work-life balance.

Fokus på det psykiske arbejdsmiljø

Efterfølgende blev der taget mere direkte fat på det psykiske arbejdsmiljø i afdelingen – her med et særligt fokus på at opbygge en fælles viden om belastningspsykologi, der er en samlebetegnelse for, hvordan mennesker reagerer, når de oplever belastende situationer.

”Da vi begyndte at arbejde med belastningspsykologi, havde det en enormt positiv indvirkning på afdelingen. Derudover har vi også arbejdet meget med at få et fælles sprog for, hvordan vi taler om arbejdsmiljøet og om, hvordan man trives på arbejdet,” fortæller Linda.

Der blev blandt andet indført ugentlige møder, hvor ledelsen og medarbejderne i fællesskab kunne bringe udfordringer op og tale dem igennem. Derudover havde Linda og chefægen



individuelle samtaler med alle medarbejdere. Formålet med samtalerne var at lære hinanden bedre at kende samt opnå en dybere indsigt i det, der beriger og belaster den enkelte medarbejder i deres arbejdsliv.

Generelt oplever Linda i dag et stort engagement fra medarbejderne i forhold til at styrke trivslen, og hun fortæller, at det i dag ofte er medarbejderne selv, der tager initiativ til tiltag, der kan forbedre trivslen. Som et eksempel har en gruppe af medarbejdere nu dedikeret sig til at arrangere sociale begivenheder udenfor arbejdstiden for deres kollegaer.

I dag står afdelingen ikke længere overfor udfordringer med rekruttering, og alle plejestillinger er besat. De oplever sågar at modtage en del uopfordrede ansøgninger, samt at studerende søger job i afdelingen efter endt praktikforløb.

”Efter vi har lavet de her tiltag og arbejdet med arbejdsmiljøet og har vendt udviklingen, har vi aldrig haft så gode trivselsevalueringer, og vi har ikke problemer med at rekruttere længere. Men vi skal huske på, at det her med at skabe god trivsel – det er en holdsport, som vi skal blive ved med at prioritere og samarbejde om at lykkes med,” afslutter hun.

Om lederen

Linda Mie Røhmer Christensen, Chefsygeplejerske, Ortopædkirurgisk Afdeling på Sjællands Universitetshospital, Nykøbing F., Region Sjælland.

Uddannet sygeplejerske i 2002 og har en kandidatuddannelse i klinisk sygepleje fra SDU.

Linda refererer sammen med cheflægen til sygehusledelsen på Sjællands Universitetshospital og er nærmeste leder for fem medarbejdere med ledelsesansvar under sig.

Om organisationen

Afdelingen består af et ambulatorium og et sengeafsnit med 36 sengepladser på hverdage og 24 sengepladser i weekenden. Afdelingen beskæftiger 105 medarbejdere.



Tanja Murphy

LEDER AF HJEMMEPLEJEN- OG HVERDAGS-REHABILITERINGEN, VIBORG KOMMUNE

Om lederen

Tanja Murphy, leder af Hjemmeplejen og Hverdagsrehabiliteringen, Viborg Kommune.

Uddannet social- og sundhedsassistent siden 2001 og har en diplomuddannelse i ledelse.

Tanja Murphy refererer til omsorgschefen i Viborg Kommune og har otte distriktsledere under sig.

Om organisationen

Hjemmeplejen og Hverdagsrehabiliteringen i Viborg Kommune beskæftiger 700 medarbejdere.

Mindre ledelsesspænd sikrer nærledelse og tid til udviklingsopgaver

Viborg Kommune besluttede for en række år tilbage at mindske ledelsesspændet i kommunen ved – lidt atypisk – at ansætte flere velfærdsledere i kommunens forskellige sektorer. Det har ifølge leder af Hjemmeplejen og Hverdagsrehabiliteringen i kommunen Tanja Murphy gjort en enorm forskel i dagligdagen for hendes otte distriktsledere og øvrige medarbejdere i den 700 mand/kvinde store organisation.

Fra at have et ledelsesspænd på omkring 70 medarbejdere har Tanjas distriktsleder og teamleder i dag et ledelsesspænd på cirka 30 ansatte. Det betyder, at lederne i dag kan bedrive nærledelse og være tilgængelige for faglig sparring og udvikling for medarbejderne på et helt andet niveau end tidligere. Samtidig har lederne også mulighed for at tage med medarbejderne ud til borgerne og være i dialog med både borgere og deres pårørende, hvis der er behov for det. Noget, der, ifølge Tanja, særligt har en stor indvirkning på medarbejdernes trivsel og faglige udvikling og derved den faglige kvalitet i løsningen af kerneopgaven.

“Vores medarbejdere kommer ud i komplekse situationer, så det gør en kæmpe forskel at have et mindre ledelsesspænd, fordi det betyder, at lederne kan være nærværende og tilgængelige på en helt anden måde. Og det giver en psykologisk tryghed, når lederne er til rådighed og kan give faglig sparring til medarbejderne,” siger hun og uddyber: “Når ledelsen kan give faglig sparring, sikrer vi et højt fagligt niveau, og det gavner især også nyuddannede medarbejdere eller nye med-

arbejdere i organisationen, der tit har brug for mere støtte fra en leder i starten.” fortæller hun.

Mindsket ledelsesspænd giver tid og rum til fordybelse og udvikling blandt lederne

Og det er ikke kun medarbejderne, der har gavn af, at Viborg Kommune har prioriteret et mindre ledelsesspænd. Distriktslederne har i dag bedre tid og mulighed for at fordybe sig i de forskellige ledelsesmæssige opgaver.

“Det er vigtigt at sørge for, at lederne har tid til fordybelse, og det kan vi, fordi vi er flere ledere. For at være en god leder har man også brug for rum til refleksion og fordybelse – og det kan i virkeligheden være mange ting. En stor del af lederes arbejde er jo også at have tid til at tage en snak, hvis der er en medarbejder, der har brug for det, eller tid til at kvalificere en ny strategi. Så det handler i virkeligheden også om at få skabt en struktur i løbet af en arbejdsuge, hvor der er plads til det hele,” siger hun og uddyber, at det også er med til at gøre lederstillingerne mere attraktive, så de lykkes med at fastholde og tiltrække nye ledere.

“Ligesom vi sikrer, at vores medarbejdere trives, er det også vigtigt, at vi sikrer et godt arbejdsmiljø for vores ledere. Det handler blandt andet om at møde den enkelte leder i vedkommendes behov og udvikling, og det kan vi i langt bedre grad, når der er tid og rum til forberedelse, udvikling og fordybelse,” slutter hun.



Tina Riis Thomsen

TINA RIIS THOMSEN, DAGTILBUDSLEDER,
AALBORG KOMMUNE

Om lederen

Tina Riis Thomsen, dagtilbudsleder, Dagtilbud Østerådalen, Aalborg Kommune.

Uddannet socialpædagog i 1993 og har en diplomuddannelse i ledelse.

Tina Riis Thomsen refererer til områdechefen (niveau 2-leder) og har 11 pædagogiske ledere under sig.

Om organisationen

I dagtilbuddet er der cirka 180 medarbejdere, og det består af 11 daginstitutioner.

Mod til at tale om ‘de svære ting’ får stressramte medarbejdere hurtigere tilbage på arbejde

Tina Riis Thomsen leder til daglig 11 pædagogiske ledere i 11 institutioner i området Østerådalen i Aalborg Kommune, som over en årrække har været ramt af en del stresssygemeldinger. Det er noget, der presser driften i institutionerne og spænder ben for fastholdelsen – især hvis de stressramte medarbejdere er sygemeldte over en lang periode. Derfor arbejder Tina målrettet med at få de stressramte medarbejdere hurtigere tilbage på arbejde – blandt andet ved at reagere hurtigt på stresssygemeldinger, et tæt samarbejde med kommunens jobcenter og indsats, der fremmer mental sundhed.

I dag indkaldes stressramte medarbejdere til en samtale umiddelbart efter sygemeldingen. Generelt foreskriver reglerne ellers, at lederen blot skal indkalde indenfor fire uger, men ifølge Tina er det vigtigt som leder ikke at være berøringsangst overfor de svære ting.

“Jeg indkalder til en samtale ret hurtigt, hvis en medarbejder sygemelder sig med arbejdsrelateret stress. Til samtalen skal jeg finde ud af, hvad den arbejdsrelaterede stress handler om, så jeg ved, hvad jeg som leder kan gøre for at afhjælpe stressen. Vi oplever, at det er langt bedre at snakke om det, der er svært, med det samme, og det er kun i få tilfælde, at jeg har haft nogen, der ikke var i stand til det,” forklarer hun og fortæller, at medarbejderne måske overraskes lidt ved den tidlige indkaldelse.

“Ved indkaldelsen kan medarbejderen måske godt tænke ‘shit’, men så opstår der en tryghed og et rum, hvor de kan dele, hvad der er svært, og hvad der skal til for, at de kommer tilbage. Jeg tror, at de synes, at det er en hjælp, og der er ingen tvivl om, at de kommer hurtigere på arbejde igen,” siger hun.

Psykologsamtaler og gruppeforløb for stressramte

Aalborg Kommune tilbyder dertil indsatsen *Tidlig Indsats*,

hvor Tina kan lave en aftale med en psykolog til stressramte medarbejdere.

Hun oplever tit, at medarbejderne kan have svært ved selv at sætte ord på, hvorfor de er stressede, og at langt de fleste takker ja til et samtaleforløb.

“Allerede til den første fraværssamtale kan jeg tilbyde dem en samtale med en psykolog, og det betyder, at de bliver ringet op umiddelbart efter og kan lave en aftale. Det er fantastisk at kunne tilbyde det, og jeg ser virkelig, at det virker. Jeg kan også tilbyde indsatsen, imens de arbejder, hvis det drejer sig om arbejdsrelateret stress,” fortæller hun og uddyber, at psykologen finansieres gennem hendes dagtilbudsbudget, og at hun fast sætter penge af til det.

Tina fortæller, at hun efterhånden har fået etableret et stærkt samarbejde til kommunens jobcenter og ofte lykkes med at få en rådgiver fra jobcenteret med til første møde med en stressramt medarbejder. Jobcenteret kan nemlig (ud over egen læge) henvise til stressforløbet *Åben og Rolig* for alle borgere i kommunen, hvor den stressramte medarbejder kan deltage i et gruppeforløb og få nogle værktøjer til at håndtere pres og stress.

“Jobcenterrådgiveren kan visitere til de her forløb, der strækker sig over cirka ni uger, hvor de bl.a. laver mindfulness, vejtrækningsøvelser og får adgang til en app med øvelser. Det er udgiftsneutralt for os, og det hjælper medarbejderne undervejs, men giver dem også nogle redskaber, de kan bruge, når de kommer tilbage på job, så de ikke havner samme sted igen,” fortæller hun og uddyber, at hun også gør medarbejdere, der “hænger lidt i bremsen”, opmærksomme på, at forløbet findes, inden de måske når til et punkt, hvor de føler sig nødsaget til at sygemelde sig.





Guli Helene Werther

KLYNGE- OG OMRÅDELEDER PÅ
DAGINSTITUTIONSOMRÅDET, TINGBJERG-HUSUM

Om lederen

Guli Helene Werther, klynge- og områdeleder på daginstitutionso mrådet i området Tingbjerg-Husum, Københavns Kommune.

Uddannet pædagog i 2000, har en diplomuddannelse i ledelse, en masteruddannelse i ledelse, en uddannelse i systemisk ledelse og en uddannelse i filosofisk ledelse.

Guli Helene Werther refererer til niveau 2-lederen og har 12 daglige ledere under sig.

Om organisationen

Institutionsklyngen Tingbjerg-Husum beskæftiger 200 medarbejdere.

Dobbeltledelse højner fagligheden og frigiver tid til kerneopgave

I området Tingbjerg-Husum i Københavns Kommune udviklede og gennemførte klyngeleder Guli Helene Werther en ledelsesstrategi, der på rekordtid højnede den faglige kvalitet i områdets syv daginstitutioner og fik dem af kommunal hand-leplan.

Området, der er præget af at have mange flersprogede børn og børn med flere, komplekse udfordringer end andre områder i kommunen, har derfor et ekstrastort fokus på forældresamarbejde, udvikling af sprogkunderskaber og forebyggelse af mistrivsel. Det kræver meget ledelsestid – både i form af et stort behov for nærværende ledelse, hvor lederne i høj grad skal kunne bidrage med sparring til medarbejderne, men også i forhold til at finde tid til udviklings- og fordybelsesopgaver, så de kan arbejde målrettet med udfordringerne af mere kompleks karakter.

Da Guli blev ansat som klyngeleder for fire år siden, oplevede hun dog, at de daglige ledere var så pressede i hverdagen, at de ikke havde tid til fokusopgaver, fordi der altid var ekstraopgaver, der kom ind fra højre. Derfor udviklede hun en ny ledelsesstrategi, der først og fremmest bygger på dobbeltledelse. Dobbeltledelse i Tingbjerg-Husum-klyngen betyder, at institutionerne har to ledere med samme titel og ansvarsområder, som de varetager i tæt samarbejde. I praksis betyder det, at der nu er tid til, at lederne hver især kan sætte tid af til fordybelse og være mere med på gulvet for at sparre med medarbejderne.

“I vores område er der bare brug for meget ledelsesrum, så jeg søgte ekstra midler til at udvide det hos vores lokalpolitikere, og de kunne heldigvis godt se behovet. I dag har fem ud af syv af vores institutioner indført dobbeltledelse, og på rekordtid har vi løftet kvaliteten i institutionerne. Det er en kæmpe fordel, at lederne løfter for hinanden, og at alle ikke skal være specialister i alt, men at man kan læne sig ind i hinanden,” fortæller hun, men pointerer, at det også har krævet, at hun som leder satte en tydelig retning for ledergruppen og arbejdede intensivt og kontinuerligt med psykologisk tryghed og klyngens fælles værdier, for at de stod på samme værdisæt og havde samme mål for deres ledelse.

Arbejdsfællesskaber giver rum til faglig fordybelse og frigiver tid til lederne

Et andet initiativ fra Gulis strategi, som klyngen har haft meget succes med at implementere, er fagspecifikke arbejdsfællesskaber indenfor fagområderne sprog, motorik og bevægelse og pædagogisk udvalg og læringsmiljøer.

Tidligere var det nødvendigt for alle institutionslederne at deltage i alle arbejdsfællesskaber og formidle den specialiserede viden videre til pædagogerne og de øvrige medarbejdere i deres institution. I dag deltager hver leder kun i ét enkelt arbejdsfællesskab sammen med medarbejderrepræsentanter fra hver institution og har i stedet en rammesættende rolle for arbejdsfællesskabet. I stedet er det medarbejderrepræsentanterne, der indtager rollen som specialister og skal formidle indsigterne videre til deres kollegaer i deres respektive institution. Guli forklarer, at den nye struktur frigiver tid til lederne og giver dem mulighed for at fordybe sig i et enkelt fagligt område i stedet for at skulle håndtere store mængder af viden på mange områder.

“Fordelene er, at lederne kan fordybe sig meget mere i et specifikt område, for det bliver nemt meget overfladisk, hvis lederen skal have overblik over det hele. Vi vil gerne i dybden, så medarbejderne kan få så kvalificeret viden som muligt om de forskellige områder. Derudover er det helt klart også med til at reducere stressniveauet for lederne, fordi det frigiver tid til andre opgaver,” fortæller hun.

Guli ser ikke nogen ulemper ved den nye struktur, men påpeger, at der ligger en opgave i at hjælpe medarbejderne, der måske ikke på forhånd har erfaring med formidling, i at formidle dét, de lærer i arbejdsfællesskaberne, videre til deres kollegaer.

“Vi skal selvfølgelig hjælpe medarbejderne med at blive klædt ordentligt på til opgaven om at formidle, og der er jo forskel på, hvor gode de er til det på forhånd. Så her bruger vi også noget tid på at træne dem i det. Vores seneste evaluering viser, at medarbejderne har stor interesse i at blive skarpe til formidling, men den viser også, at de, i takt med at de får noget erfaring, faktisk opbygger kompetencen ad sig selv,” afslutter hun.





ANALYSE
- LEDELSESBILLEDET
2030



LEDELSES- BILLEDET FREM MOD 2030

Le- ledelsesopgaven vil i de næste mange år være både kompleks og udfordrende. Det gælder alle ledelsesniveauer, men i særlig grad skal lederne i frontlinjen tættest på borgerne tackle at tænke innovativt og nyt og organisere arbejdet anderledes for at klare opgaverne. Mangel på arbejdskraft i både den private og offentlige sektor vil snarere være et grundvilkår i de næste mange år end forestillingen om, at det vil ændre sig.

Hvor den private sektor er følsom overfor konjunkturændringer, påvirkes den offentlige sektor af den generelle samfundsudvikling med den demografiske udvikling som den altoverskyggende faktor. Med fuld beskæftigelse og et samtidigt fald i antallet af erhvervsaktive vil det mange år frem være en grundbetingelse for ledelse i kommuner og regioner at indrette sig efter en ny type hverdag med mangel på arbejdskraft.

Der udfoldes allerede i dag rigtigt mange bestræbelser på både at nytænke rekruttering og fastholdelse i kommuner og regioner, og der arbejdes med, hvordan den motiverende og attraktive arbejdsplads skal formes. Men den store ledelsesopgave bliver – også politisk – at anerkende, at faglig udvikling og faglige metoder må indrette sig på en permanent situation med færre medarbejdere med de nødvendige kompetencer, krav om hastige forandringer og høj effektivitet ved anvendelse af de mest moderne teknologiske muligheder. Datadreven ledelse, kunstig intelligens, robotteknologi og afprøvning af nye metoder til organisering af arbejdet vil for de fleste være hverdag.

Heroverfor står borgere, pårørende og medarbejdere, som har stærke forventninger til øget velfærd, flere individuelle hensyn og plads til øget faglighed. Det gælder i alle sektorer: børn, unge, ældre, sundhed, administration, tilsyn og kontrol.

Med en høj mobilitet, hvor medarbejdere hyppigt skifter arbejdsplads til fordel for egne behov og prioriteringer, bliver udfordringen at skabe en arbejdsplads med fleksible rammer, der samtidig demonstrerer faglighed og har en social kapital, som gør det attraktivt at være på en offentlig arbejdsplads i fremtiden.

Refleksioner

Velfærdsområderne fordrer en nærværende ledelse, som har indsigt, fingeren på den faglige puls, og som er parat til i samarbejde med medarbejderne at betræde nye veje i det offentlige lederskab.

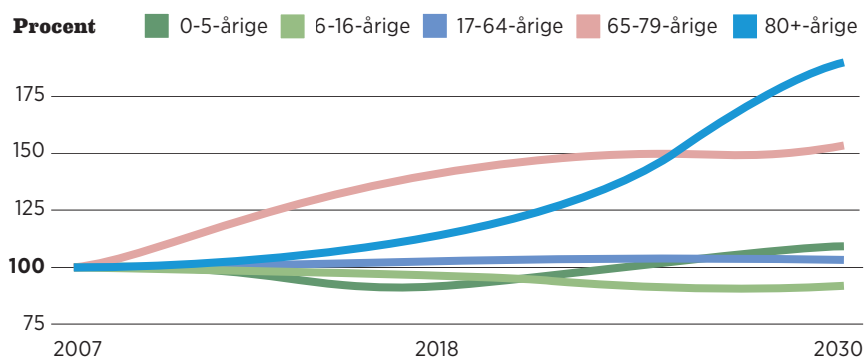
– Tænketaiken Mandag Morgen

Mangel på arbejdskraft – det ser lederne ind i?

Mangel på arbejdskraft og rekruttering er de store buzzwords og vel nok også de største udfordringer for den offentlige sektor. Befolkningen bliver ældre, og der bliver færre erhvervsaktive. En udvikling, der fortsætter de næste mange år. Derfor må der tænkes nyt for at opretholde en offentlig sektor med høj faglighed og attraktive arbejdspladser.

FIGUR 1 viser en befolkningsudvikling opdelt i aldersgrupper fra 2007 frem mod 2030 med en markant udvikling i gruppen af +65-årige, en stort set stagnerende udvikling af de 17-64-årige og et betydeligt fald i den primære erhvervsaktive aldersgruppe af de 40-59-årige (**FIGUR 2**). Derfor vil der blive stigende konkurrence om både de unge nyuddannede og den etablerede arbejdskraft. Det gælder mellem den offentlige og private sektor og inden for de enkelte sektorer.

Befolkningsudvikling

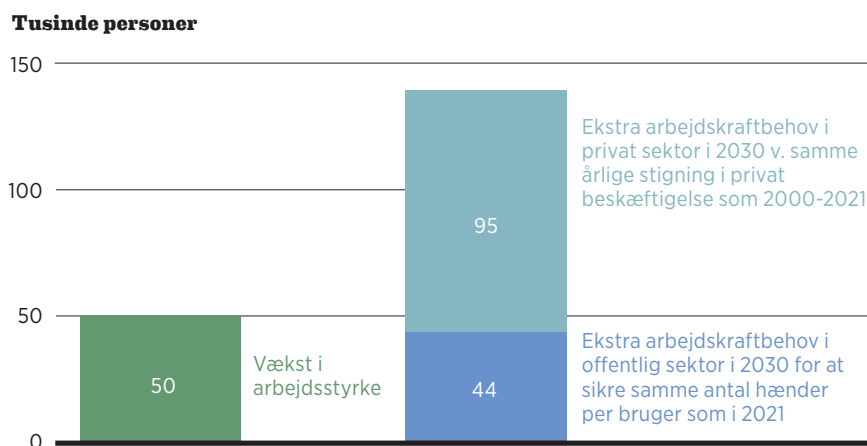


FIGUR 1

KILDE — Statistikbanken.dk

KL viste i en analyse i 2022 (**FIGUR 2**), at der frem mod 2030 vil være et behov for 44.000 flere offentligt ansatte ved samme antal 'medarbejdere' per bruger, heraf alene 26.000 i kommunerne. Et behov, der skal ses i sammenhæng med, at der i den private sektor er et stigende arbejdskraftbehov på 95.000 i samme periode. Dette samlede arbejdskraftbehov på 139.000 skal holdes op mod, at arbejdsstyrken frem mod 2030 kun stiger med 50.000. Med det nuværende aktivitetsniveau vil der alt andet lige blive et arbejdskraftunderskud på 89.000 medarbejdere. En stigende offentlig sektor vil skulle modsvares af en mindre privat sektor, og modsat vil en større privat sektor skulle modsvares af en mindre offentlig sektor.

Vækst i arbejdsstyrke og arbejdskraftbehov 2021-2030



FIGUR 2

KILDE — Finansministeriets Dataark fra opdateret 2025-plan, august 2021 samt KL's beregninger.

Mangel på kompetencer

Ledernes oplevelse af mangel på arbejdskraft slår endnu ikke så kraftigt igennem, som KL's analyse viser. Udfordringen opleves, men navnlig som et underskud af faglige kompetencer og rutiner. Det gælder både de yngre nyuddannede og de mere erfarne og ældre medarbejdere. Niveau 3-lederne driver ofte en form for distribueret ledelse, hvor de uddelegerer dele af ledelsesansvaret. Enten til medarbejdere i egen institution eller til daglige ledere fordelt ud på organisationens enkelte institutioner. Det kræver, at niveau 3-lederne afsætter en del tid til sparring og ledelsesmæssig understøttelse, da medarbejderne ikke nødvendigvis har ledelseserfaring på forhånd. Samtidig efterspørges en interessant arbejdsplads med fællesskab, gode kollegaer, stort personligt råderum og et arbejdsmiljø, der tilgodeser ønsker om individuel kompetenceudvikling, personlig fleksibilitet etc. – f.eks. i arbejdstid og økonomisk sikkerhed.

God onboarding

En god onboarding og introduktionsforløb spiller en vigtig rolle for nye medarbejdere, hvor ønsket om tryghed og indsigt i arbejdsmetoder, arbejdsvaner og relationer til kollegaer har større betydning for den enkelte. Nogle steder er den tid, der afsættes til onboarding for sparsom i forhold til betydningen af netop den tryghed og indsigt, som det giver.

Branding og stolthed af arbejdspladsen spiller en anden væsentlig rolle og nævnes oftere som af stor betydning for eget selvværd og motivation for arbejdet. At møde generel og uadresseret kritik – i medier og lignende – er demotiverende for de fleste og påvirker både medarbejdere og ledere negativt. Det påvirker mulighederne for rekruttering og tiltrækning til velfærdsuddannelserne.

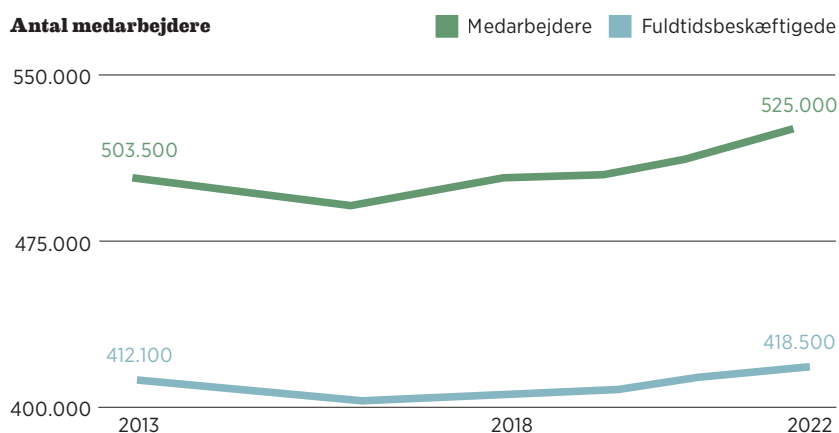
Det gode arbejdsmiljø med nærværende kollegaer, en involverende ledelse og en arbejdsplads med værdier, der afspejler sig i tillid til den enkelte og en god omgangstone mellem hinanden, fremhæves. Det meningsfulde job med værdi, og hvor den enkelte kan se sig selv i at gøre en positiv forskel, har betydning. Lønnen i sig selv er ikke nok.

Udviklingen i antal offentligt ansatte

Samtidig med den demografiske vækst og arbejdskraftudfordringen er antallet af medarbejdere i regioner og kommunerne steget og udgør i dag det højeste antal ansatte i ti år. Mest markant er udviklingen i kommunerne med en stigning på 21.500 medarbejdere siden 2013, jf. **FIGUR 3**.

Højeste antal kommunalansatte i ti år

Udviklingen i antal medarbejdere og fuldtidsbeskæftigede, november 2013-2022. I samme periode er antallet af borgere med behov steget. Antallet af hænder pr. bruger i kommunerne ligger i dag 6 pct. under niveauet i 2008, og der er udsigt til 10 pct. færre hænder pr. bruger i kommunerne i 2030.

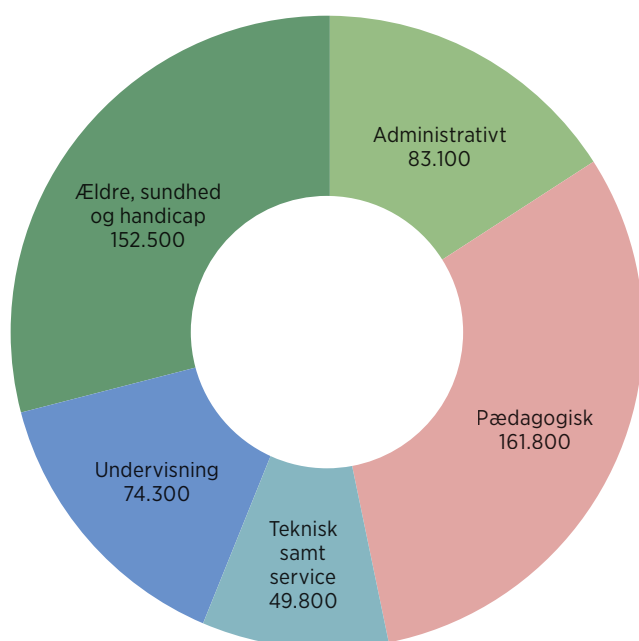


FIGUR 3

KILDE — KRL.

Det pædagogiske område samt området for ældre, sundhed og handicap er de største kommunale hovedområder

Antal medarbejdere fordelt på hovedområdet, 2022

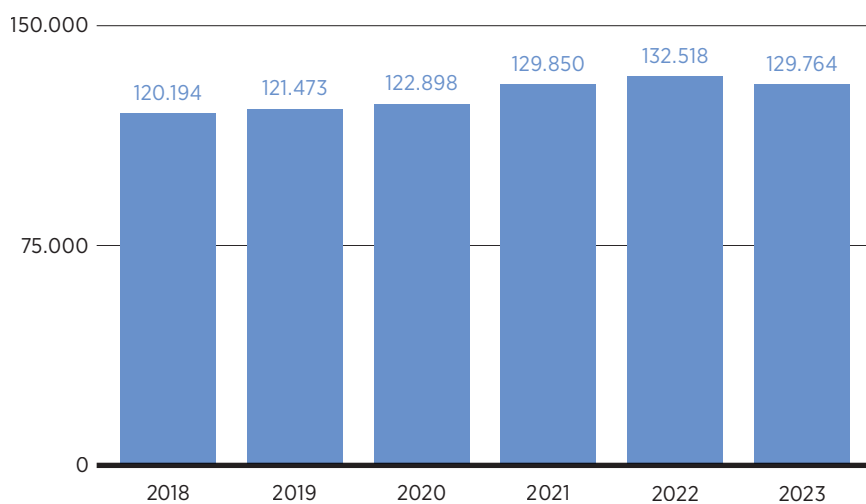


FIGUR 4

KILDE — KRL.

I regionerne har der været en stigning på knap 10.000 medarbejdere siden 2018, jf. **FIGUR 5**. Her er det stigende antal medarbejdere navnlig på sundhedsområdet.

Alle regionalt ansatte



FIGUR 5

KILDE — KRL.

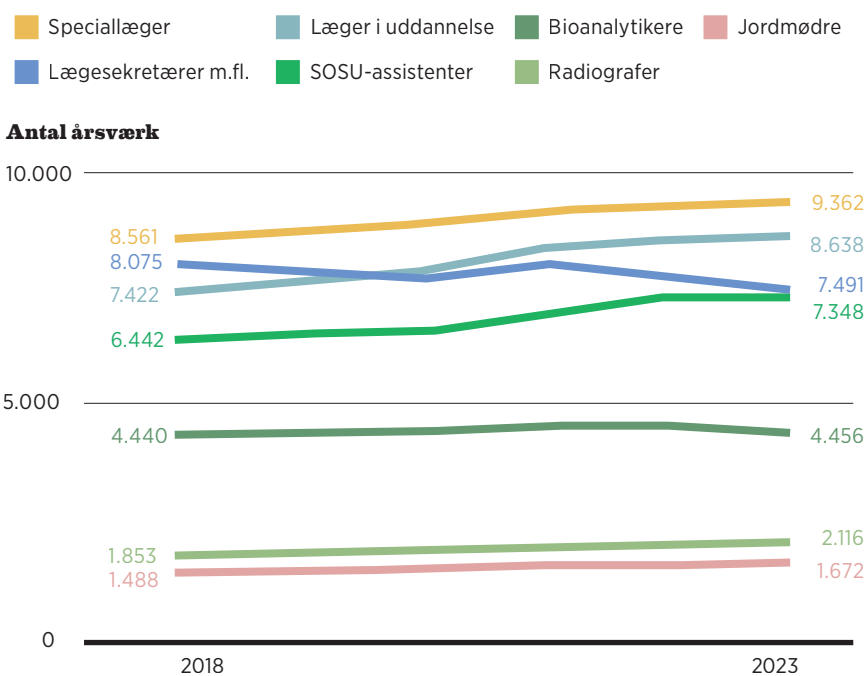
Refleksioner

Lederne må være nærværende og nysgerrige på den enkelte og arbejde for en faglig stolthed. En stolthed, der får nuværende og potentielle medarbejderes interesse for faget og for lysten til nye relationer med nye muligheder til at vokse.

– Tænk tanken Mandag Morgen

Udviklingen i antal årsværk i den regionale Sundhedssektor

Antallet af lægesekretærer er faldet fra 2018 til 2023.



FIGUR 6

KILDE —KRL.

Offentligt ansatte forlader arbejdsmarkedet i de nærmeste år

Når efterspørgslen efter arbejdskraft er stigende, kan aldersprofilen for de ansatte være af betydning for rekrutteringsudfordringen. De, som forlader arbejdsmarkedet, skal erstattes med nye. Her er kommunerne med gennemsnitligt flere ældre medarbejdere mere udfordret end arbejdsmarkedets øvrige sektorer. 27 procent af de kommunalt ansatte er således 55+ år eller derover. For staten er det 26 procent af medarbejderne, for regionerne er det 25 procent af medarbejderne, og på det private arbejdsmarked er det 22 procent af medarbejderne. Selvom kommunerne har den største andel af 55+-årige, har de samtidigt den laveste andel af 60+-årige. Dette skyldes en lavere tilbagetrækningsalder i kommunerne end i de andre sektorer.

I alle arbejdsmarkedets sektorer er tilbagetrækningsalderen fra 2012 til 2021 steget. Den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder varierer på tværs af sektorerne og er lavest for kommunerne, jf. **FIGUR 8**. Set under ét vil der være en stor gruppe offentligt ansatte, som forlader arbejdsmarkedet indenfor de nærmeste år, hvis der ikke gøres en særlig indsats for at holde på dem. Her spiller ledelse og vilkår en betydelig rolle.

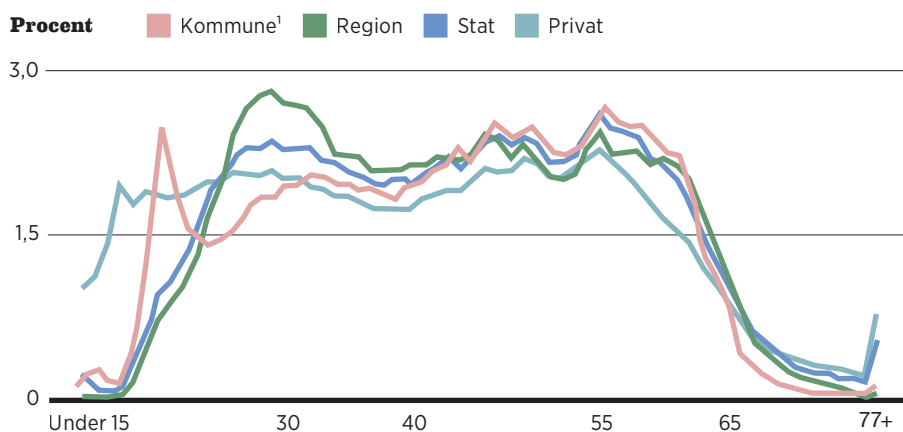
Refleksioner

Over de seneste ti år er der sket en markant udvidelse i antallet af medarbejdere på de store kommunale og regionale velfærdsområder – en følge af udviklingen både i det demografiske træk og udviklingen i sundhedspolitiske initiativer og garantier. Trods denne udvikling opleves alligevel mangel på arbejdskraft. Og svaret på, om der fremadrettet er arbejdskraft nok, er NEJ, hvis afsættet er en uændret opfattelse af behovet.

– Tænk tanken Mandag Morgen

Kommunerne har størst andel af 55+-medarbejdere

Andel medarbejdere fordelt på alder, sektorfordelt, november 2021.



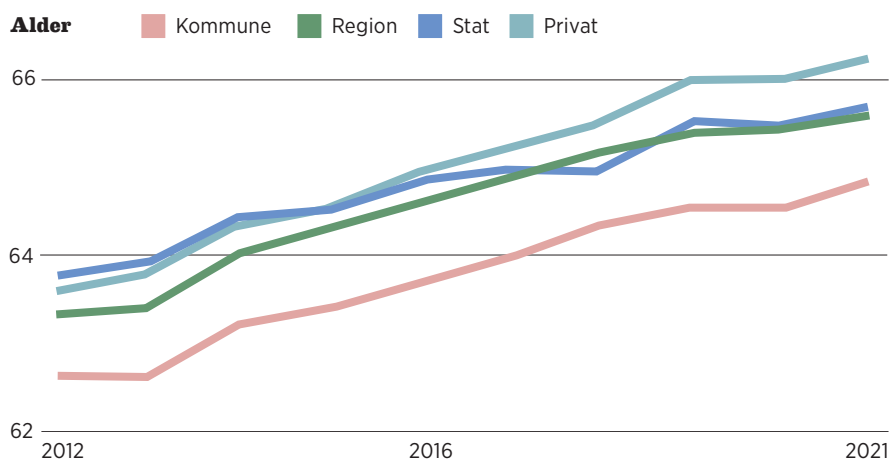
FIGUR 7 — Offentlige virksomheder er placeret under den sektor, der har ejerskab over virksomheden. Stat er inklusive sociale kasser og fonde.

NOTE¹ — November 2022-tal.

KILDE — Egne beregninger på registerdata fra Danmarks Statistik (RAS).

Kommunalansatte trækker sig tidligst tilbage

Gennemsnitlig tilbagetrækningsalder fordelt på sektor, 2012-2021.



FIGUR 8

KILDE — Egne beregninger på registerdata fra Danmarks Statistik (ILME, BFL, BEF, DREAM).

Samtidig skyldes manglen på arbejdskraft også andre forhold end tidligere tilbagetrækning og den demografiske udvikling, herunder at der er personalegrupper, som forlader faget eller offentlig ansættelse. Eksempelvis er der ud af 71.000 med en læreruddannelse 28.000, der arbejder udenfor folkeskolen. Det er næsten fire ud af ti læreruddannede. Sat på spidsen i forhold til befolkningsudviklingen mangler der principielt ikke læreruddannede, men de mangler i folkeskolen.

En næsten parallel udvikling ses hos sygeplejersker, hvor mange forlader ansættelse i regionerne. Et fald alene i perioden 2021-2023 på 1.500 sygeplejersker. Det er ikke muligt at få tal frem på, om disse i stedet har valgt ansættelse som vikarer eller ansættelse i det private eller kommunale sundhedsvæsen.

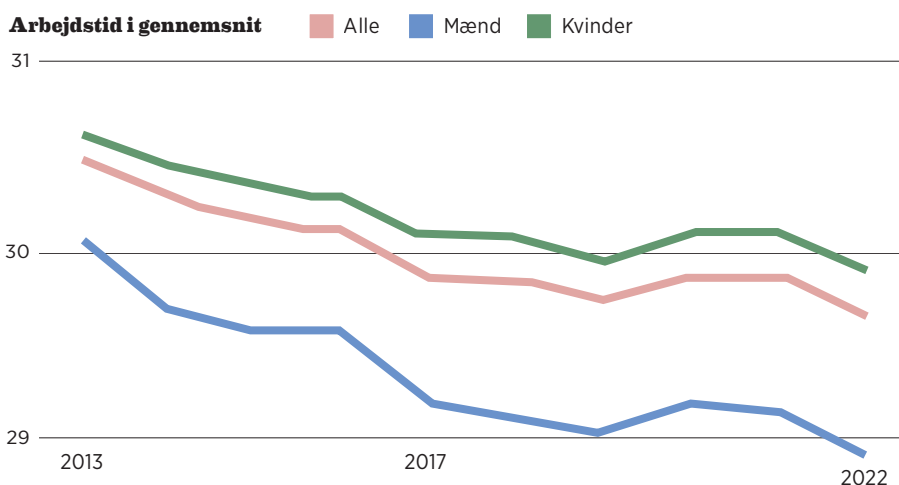
Fuld tid eller deltid

Gennem de senere år med fuld beskæftigelse og øget velfærd i samfundet er deltidsbeskæftigelse og personlig fleksibilitet for mange blevet nøglen til det gode arbejdsliv. Samtidig – og i forlængelse af coronapandamien – er sygefraværet blandt offentligt ansatte steget til et historisk kritisk niveau, ifølge en VIVE undersøgelse. Virkningerne er et lavere faktisk udbud af den arbejdskraft, som potentielt kunne stå til rådighed. Det er nu mere end 50 procent af de offentligt ansatte, som arbejder på deltid eller timeløn, og af disse arbejder op mod 80 procent mindre end 31 timer om ugen.

Derfor kan der tænkes at være et potentiale for at hente yderligere arbejdskraft ved at få flere på fuld tid. Således viser **FIGUR 9** faldet i arbejdstid over de seneste ti år, og at navnlig medarbejdere på de større velfærdsområder er tilbøjelige til at foretrække deltidsbeskæftigelse, jf. **FIGUR 10**.

Den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid er faldet 48 minutter

Kommunalansattes gennemsnitlige ugentlige arbejdstid, november 2013-2022.



FIGUR 9 – Den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid i kommunerne er faldet med 48 minutter siden 2013. Arbejdstiden er faldet mere blandt de mandlige end blandt de kvindelige medarbejdere. I 2022 arbejder mændene på det kommunale arbejdsmarked i gennemsnit 28,9 timer om ugen, hvilket er en time og 6 minutter mindre end i 2013. De kvindelige kommunalansattes arbejdstid er faldet fra 30,6 timer om ugen i 2013 til 29,9 timer om ugen i 2022. Det svarer til et fald på 42 minutter om ugen.

KILDE — KRL.

Figur 9 og 10 omhandler kun det kommunale område, men for regionerne tegner der sig samme billede, jf. **FIGUR 11**. Det har derfor været et naturligt politisk og ledelsesmæssigt tema at arbejde for flere fuldtidsansatte og dermed ad den vej bringe potentialet for mere arbejdskraft i spil.

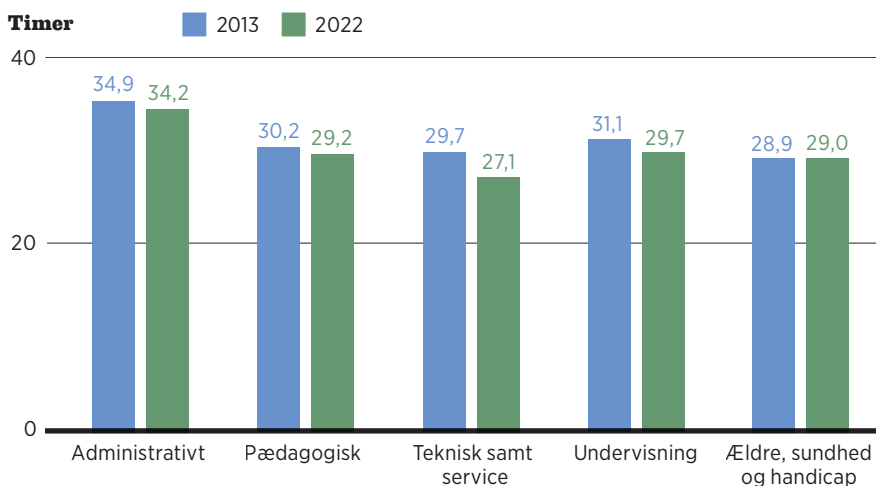
Refleksioner

Indenfor de seneste ti år er der sket en betydelig vækst i antallet af medarbejdere i kommuner og regioner. En vækst, som isoleret set ikke kan fortsætte, når der er generel mangel på arbejdskraft i samfundet. Derfor gælder det om, at ansættelse i regioner og kommuner skal være fagligt og personligt attraktivt – ikke på bekostning af den private sektor, men for at opretholde en offentlig sektor som en af grundstenene i vores velfærdssamfund. Det er en ledelsesopgave at indrette sin institution efter dette, og det er en politisk opgave at erkende udfordringernes størrelse.

– Tænk tanken Mandag Morgen

Arbejdstiden er faldet på fire ud af fem hovedområder

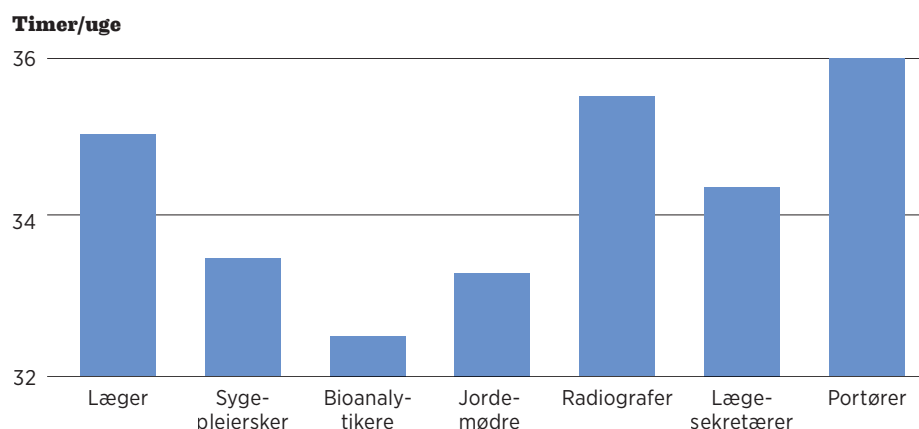
Kommunalansattes gennemsnitlige ugentlige arbejdstid fordelt på hovedområdet, november 2013-2022.



FIGUR 10 — Den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid inkluderer merarbejde, men ikke overarbejde. Timelønnedes ugentlige arbejdstid ingår i tallene.

KILDE — KRL.

Gennemsnitlig ugentlig arbejdstid for udvalgte faggrupper, 2022



FIGUR 11

KILDE — KRL og Regionerne.

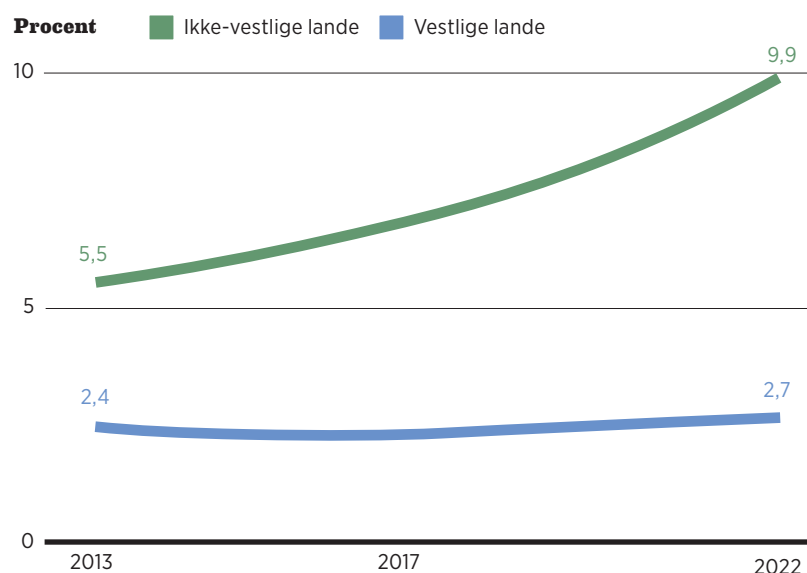
Lederne fortæller, at deltidsbeskæftigelse for langt den overvejende del af medarbejderne er et bevidst ønske om at arbejde færre timer med den personlige fleksibilitet, der følger heraf. Derfor er pointen, at det potentiale, der kan ligge i at få flere til at arbejde fuldtid, skal ske ved at skabe en motivation herfor hos de enkelte medarbejdere. En motivation, der antages at have en tæt sammenhæng mellem fleksibilitet i arbejdstid, glæde ved faget, følelse af anerkendelse og mulighed for personlig og faglig kompetenceudvikling. Forhold, som lederne må afsøge og efterprøve.

Etnicitet – andelen med ikke vestlig herkomst

Når der nu ikke er nok arbejdskraft, blusser debatten op om at tiltrække flere med anden etnisk baggrund til velfærdssektoren. Her er det bemærkelsesværdigt, at cirka 13 procent af de kommunalt ansatte allerede i 2022 var af anden etnisk herkomst end dansk. Her er andelen med ikke-vestlig herkomst steget hvert år siden 2013, mens andelen med vestlig herkomst har været nogenlunde stabil i samme periode, jf. **FIGUR 12**.

I 2022 har 13 pct. af de kommunalansatte anden etnisk herkomst end dansk

Andel af kommunalansatte med anden etnisk herkomst end dansk, september 2013-2022



FIGUR 12

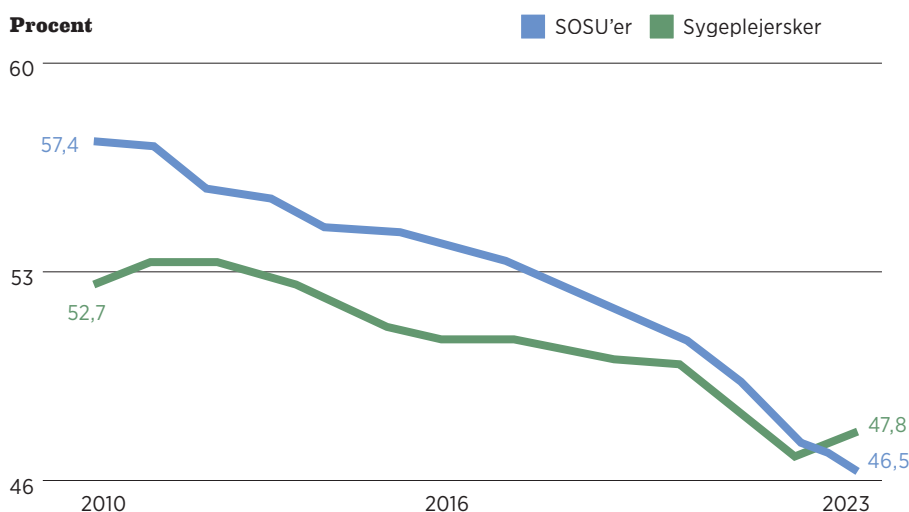
KILDE — KRL og Danmarks Statistik (Særtræk).

Refleksioner

*Det kan bære frugt at være opmærksom på den arbejdskraftreserve, der er blandt borgere med anden etnisk baggrund, men også, at der gennem de senere år allerede har været en stigning i disse grupper af medarbejdere på alle områder. Andelen af SOSU'ere med anden etnisk baggrund udgjorde i 2022 mere end 20 procent af medarbejderne, jf. **FIGUR 14**. Det vil sige, at hver femte SOSU'er i kommunerne er af anden etnisk herkomst. Samtidig udfoldes der mange positive bestræbelser på at få medarbejdere på deltid til at gå op i tid eller på fuldtid ved at imødekomme ønsker om øget fleksibilitet.*

– Tænk tanken Mandag Morgen

Andel regionalt ansatte sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter på deltid



FIGUR 13

KILDE — KRL.

Hyppig personaleudskiftning og højt sygefravær

Det er altid godt med en vis personaleudskiftning. Det skaber fornyelse i personalegruppen. Med en personaleomsætning, der i snit nu ligger på 18-19 procent, er den sunde mobilitet tippet. En personaleomsætning på 10-12 procent anses for acceptabel og sund, men her er de 18-19 procent gennemsnitstal. Nogle steder er tallet højere. Det betyder, at cirka hver femte medarbejder skifter job indenfor ét år, og at der kommer nye medarbejdere til.

Konsekvensen er for stort et tab af erfaring og kompetence, tab af kollegiale relationer og en generel svækkelse af den sociale kapital. Det får en naturlig indvirkning på både det ledelsesmæssige fokus, de ledelsesmæssige prioriteringer og på arbejdsplanlægningen for de øvrige medarbejdere.

Et kritisk højt sygefravær

Den seneste VIVE-undersøgelse af sygefraværet blandt de offentligt ansatte dokumenterer det kritisk høje sygefravær og viser potentialet i flere ressourcer, hvis sygefraværet blot kom ned på niveauet i 2017. Omsat til fraværsdage per medarbejder ville faldet gå fra 16 til 12 dage. Det ville give en gennemsnitlig tilstedeværelse på næsten en uge mere per medarbejder og mange millioner sparede udgifter til at vikardække på de store velfærdsområder: sundhed, børn, ældre og folkeskole. Det vil alt andet lige kunne frigøre flere ressourcer og øge den faste medarbejderkapacitet. Sygefravær må ikke være en 'privat sag', der ikke tales om, men et anliggende, som medarbejder og nærmeste leder er i dialog om. Fravær af enhver art betyder, at kollegaer skal løfte flere opgaver, og hvor der kan vikardækkes, vil fraværet aldrig kunne løftes i forholdet en til en, fordi vikaren ikke vil have samme rutine og fortrolighed med opgaverne.

Udviklingen i sygefraværet i kommunerne steg markant fra 2020, hvor det antages, at coronapandemien var den helt dominerende årsag, jf. **FIGUR 14**. Nu hvor 'hverdagen' er tilbage, burde sygefraværet derfor falde, men det er imidlertid ikke tilfældet. I rapporten VIVEs kommunetal 2023.6: Det kommunale sygefravær var på himmelflugt i 2022 gives der forskellige bud på årsagen, bl.a. på grund af corona men også at der er dokumentation for, at der i tider med fuld beskæftigelse og mangel på arbejdskraft er tendens til, at frygten hos den enkelte for at miste job eller sit forsørgelsesgrundlag i forbindelse med sygdom og fravær fra arbejdspladsen falder.

Refleksioner

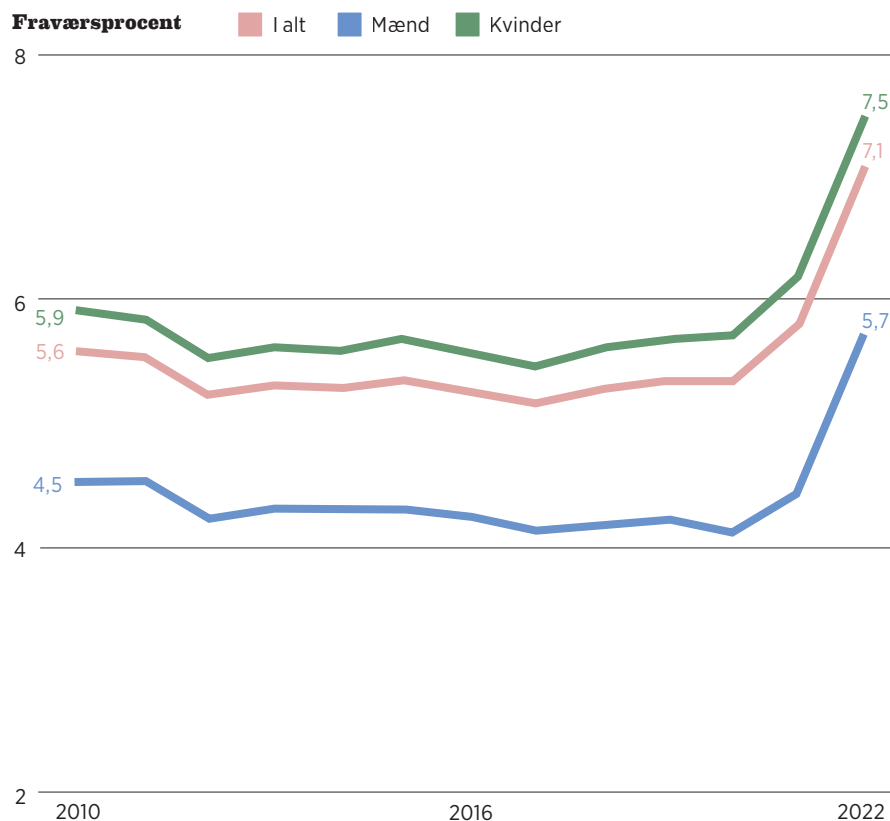
Som for sygefravær er der behov for et øget fokus på personaleomsætningen og årsagen til, at så mange ønsker at forlade deres arbejdsplads til fordel for en anden. En reduktion i mobiliteten tilbage til niveauet i 2013-14 vil øge stabiliteten med op mod 25 procent og dermed øge tilstedeværelsen af faste medarbejdere tilsvarende. Mindre mobilitet med større stabilitet i personalegruppen vil frigøre ledelseskapacitet og overskud til mere nærvær og mere opmærksomhed på de faglige løsninger for brugere og borgere. Mobilitet skal der fortsat være. Det skaber fornyelse og udvikling af løsninger med nye 'øjne', nye erfaringer og ny viden. Men mobiliteten er blevet for høj og viser mere tendens til fravalg end tilvalg af kommunal eller regional ansættelse.

– Tænk tanken Mandag Morgen

Nye fleksible arbejdsformer med mere hjemmearbejde og større følsomhed efter corona over for sygdom og smitte øger også fravær. Samtidig har det normale været at fokusere på den syge og ikke på de medarbejdere, som er tilbage på arbejdspladsen.

Med et så højt sygefravær og en mobilitet, hvor hver femte medarbejder skifter job, skal de tilbageværende medarbejdere løbe stærkere med risiko for en øget belastning til følge. Det er faktorer, som kan bidrage til et øget sygefravær, og det kræver ledelsesmæssigt fokus, et nærvær og en stigende opmærksomhed på de tilbageværende medarbejdere.

Udvikling i sygefravær¹ for kommunale medarbejdere



FIGUR 14

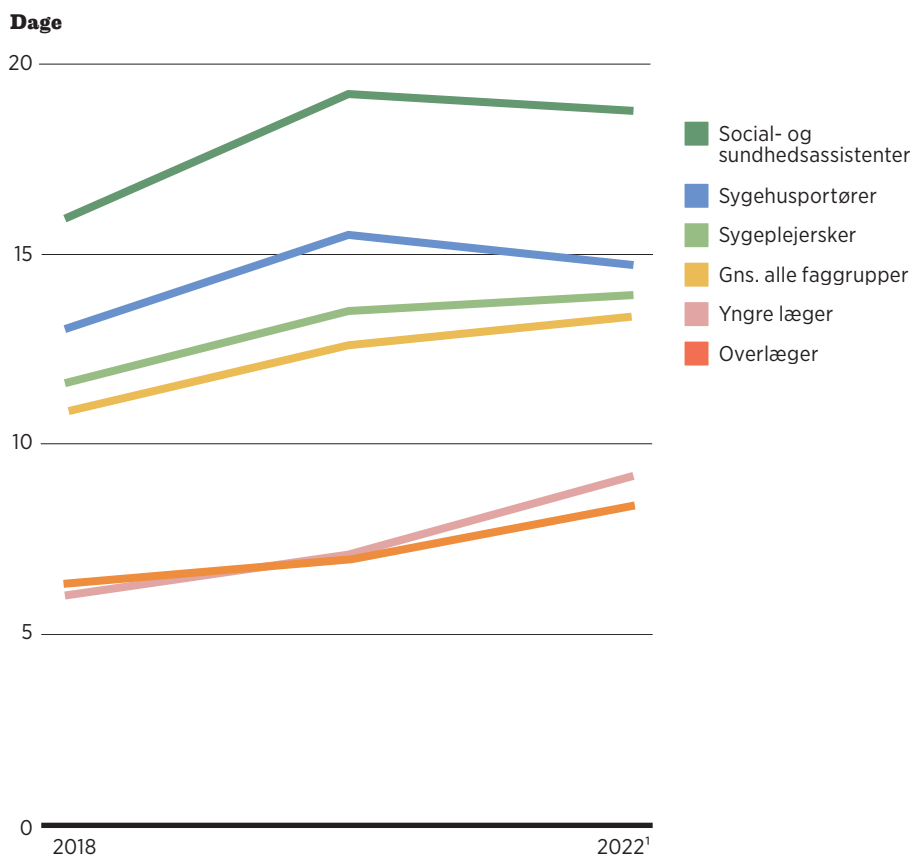
NOTE¹ — Fraværsprocenten er opgjort som antal sygefraværsværk per fuldtidsbeskæftiget i procent af det samlede antal dagsværk per fuldtidsbeskæftiget i året.

KILDE — ECO Nøgletal og Kommunernes og Regionernes Løndatakontor (www.kri.dk).

For regionerne ser billedet lidt anderledes ud: Frem til coronapandemien (fra 2007 til 2019) var der en klar tendens til et faldende sygefravær. Fraværet faldt fra 13 til 11 dagsværk – et fald på to hele fraværsdage per medarbejder i gennemsnit. Siden coronapandemien har der så været en stigning i sygefraværet, som nu jf. **FIGUR 15** er på 13 dagsværk for alle sundhedsfaglige grupper. Trods en stigning i sygefraværet i regionerne ligger det et godt stykke under sygefraværet i kommunerne.

Sygefraværet er stigende

Sygefravær for sundhedspersonale på hospitalerne



FIGUR 15

NOTE¹ — Data for 2022 er beregnet ved at summere data for de første 9 måneder, dividere med 9 og gange med 12.

KILDE — KRL.

Generelt er sygefraværet højere i kommuner og i regioner end i staten og den private sektor, ligesom sygefraværet blandt kvinder generelt er højere end blandt mænd. Der findes ingen dokumentation for baggrunden, men det må antages, at den borgernære kontakt med børn og udsatte personer i kommuner og regioner er en del af forklaringen. Det stemmer også godt overens med, at sygefraværet blandt kvinder er højere end blandt mænd, eftersom andelen af kvinder i den borgernære kontakt er væsentlig højere end andelen af mænd.

Refleksioner

Med en ledelsesmæssig indsats for at nedbringe sygefraværet er der et betydeligt potentiale for mere arbejdskraft, større kontinuitet i arbejdsdagen og en mere effektiv ressourceudnyttelse.

– Tænk tanken Mandag Morgen

Det gode arbejdsmiljø hviler på lederne

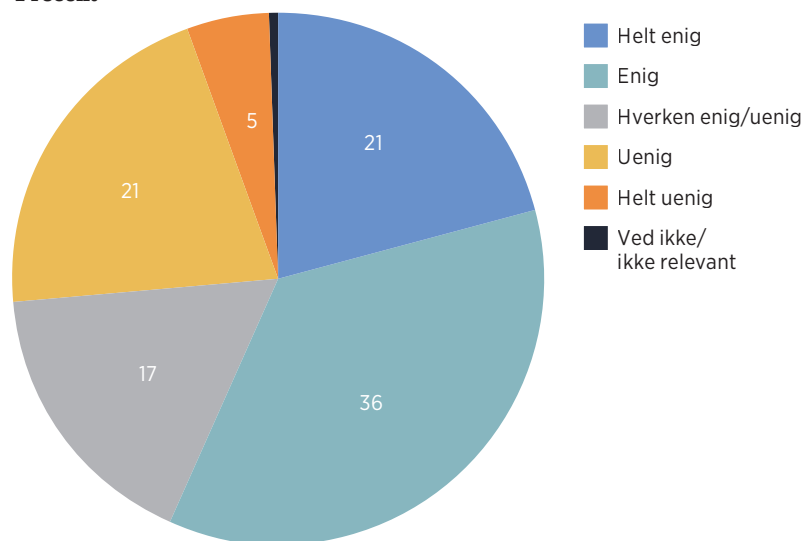
Medarbejdernes trivsel og oplevelse af et godt arbejdsmiljø er et ledelsesmæssigt ansvar. Det er lederens prioriteringer, lederens indsigt i opgaverne og nærhed til medarbejderne, som danner rammerne for den gode arbejdsplads. Tillid til og respekt for den enkelte er væsentligt, ligesom faglig støtte og supervision er vigtigt. Det kræver tid og anerkendelse af behovet for ledelse. Med et stort og samtidig stigende ledelsesspænd udfordres vilkårene for ledelse. Betingelserne for at udøve ledelse med fokus på den enkelte medarbejder bliver vanskelige, ligesom det bliver en større udfordring at løsrive organisationen fra rutiner for at finde vej ind i nye metoder og udvikling i opgaveløsningen.

Alene indenfor de seneste fem år har 40 procent af de offentlige ledere fået flere medarbejdere under sig. Hver femte leder oplever, at ledelsesspændet er blevet for stort, og at det går ud over deres mulighed for at bedrive god ledelse. Det viser en ny undersøgelse fra 2022 blandt offentlige ledere i FH's medlemsorganisationer, jf. **FIGUR 16** og **17**.

Højt arbejdspress giver dårlig ledelse

Arbejdspresset er så højt, at det påvirker kvaliteten af min ledelse

Procent



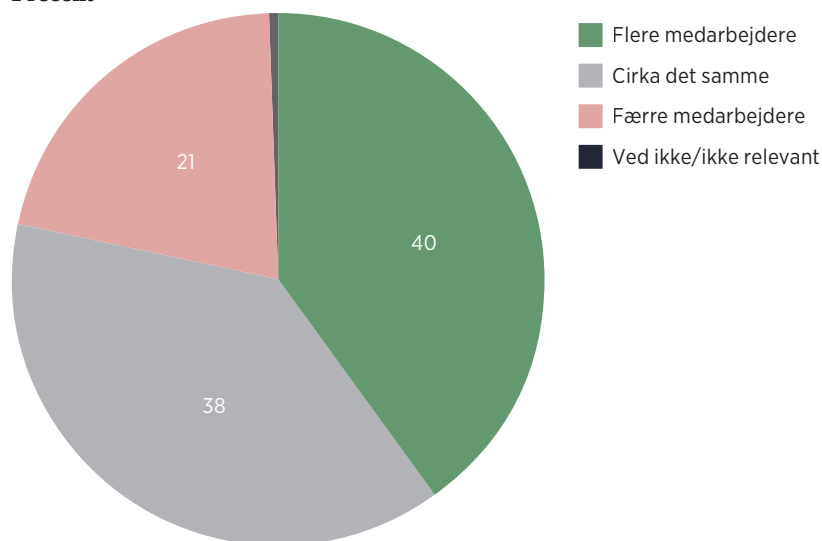
FIGUR 16

KILDE — Undersøgelse blandt offentlige ledere i FH's medlemsorganisationer.

Ledere får ansvar for flere medarbejdere

Sp: Har du fået personaleansvar for flere eller færre medarbejdere i løbet af de seneste fem år?

Procent



FIGUR 17

KILDE — Undersøgelse blandt offentlige ledere i FH's medlemsorganisationer.

Derfor vil forestillinger om at reducere ledelseskapaleten yderligere til fordel for flere medarbejdere være kortsigtet og kan ikke blot klares med mere selvledelse og organisering i selvstyrende grupper eller teams. Både spørgeskemaundersøgelsen og de mange interviews blandt lederne viser, at der er en nøje sammenhæng mellem arbejdstilrettelæggelse, organisering, faglig indsigt, prioritering og overblik over ressourcer, det gode arbejdsmiljø og en høj trivsel blandt medarbejdere. En mobilitet, hvor hver femte medarbejder hvert år forlader deres job til fordel for et andet, og et sygefravær på i snit tre uger per medarbejder, kræver ledelse og kompetence for at få driften og hverdagen til at hænge sammen.

Samtidig oplever lederne, at de møder yngre og nyuddannede medarbejdere med en usikkerhed om forventninger og et samtidigt ønske om at præstere fagligt. Det kræver en ledelse, der udviser individuel opmærksomhed og en oprigtig interesse. Opbygning af sociale og nære relationer til kollegaer betyder også meget for den personlige tryghed og oplevelse af at være værdsat. Overser lederen disse elementer, og føler den nye medarbejder en vis ensomhed i de kollegiale relationer, øges sandsynligheden for, at medarbejderen vælger arbejdspladsen fra.

Refleksioner

Vikardækning, ansættelse og onboarding af nye medarbejdere kræver ledelse, der tager sig tiden til det. For at lette på det ressourcetræk er det vigtigt at fastholde medarbejdere og holde sygefraværet lavt bl.a. gennem et godt arbejdsmiljø og ordentlige personalevilkår. Her betyder opbygning af sociale og nære relationer til kollegaer meget for den enkeltes tryghed og oplevelse af at være værdsat. Overser lederen disse elementer, og føler den nye medarbejder en vis ensomhed i de kollegiale relationer, øges sandsynligheden for, at medarbejderen vælger arbejdspladsen fra.

– Tænk tanken Mandag Morgen

Hvordan bruger lederne deres tid?

Hvad bruger lederne deres tid på – og bruger de den på det 'rigtige'? Bruger de tid på kerneopgaven? Bruger de tid med eller tæt på borgeren? Og bruger de tid på den faglighed, der løfter og udvikler velfærdsydelse, som borgerne efterspørger og for mange opfattes som retskrav?

Ledelse handler om at tilrettelægge og tilvejebringe de rette rammer og vilkår for, at kerneopgaven løses og løftes bedst muligt – fagligt såvel som økonomisk. Det kræver faglig viden og indsigt i, hvordan ressourcer og kapacitet udnyttes eller anvendes effektivt. Samtidig forudsætter det blik for at udvikle faglige metoder og skabe organisatoriske rammer, der på en og samme tid fremmer og understøtter de stærke faglige miljøer og de gode løsninger for borgerne.

Tid på 'det rigtige' er ikke entydigt, men forudsætter kontinuerligt lederens fulde fokus på, hvordan tiden (egen og medarbejdernes) anvendes og prioriteres. Hovedkonklusionerne efter at have spurgt mere end 300 ledere er:

- **At personaleledelse og administration** er de to hovedopgaver, som niveau 3-lederne bruger mest tid på. Heroverfor står, at mere end halvdelen af lederne bruger mindre end ti procent af deres arbejdstid på f.eks. udvikling og innovation af ny faglighed, nye metoder, nye organisationsformer, ny teknologi m.m. Den begrænsede tid til udvikling og innovation bruges hovedsageligt på udvikling af eksisterende praksis.
- Jo mere tid lederne bruger på personaleledelse, jo mere tid bruger de på faglig ledelse og kompetenceudvikling og i mindre grad på **håndtering af andre personaleforhold som sygefravær og rekruttering, ansættelser og afskedigelser.**
- Niveau 3-lederne bruger på tværs af deres hovedopgaver derudover **tid på andre faglige og økonomiske dispositioner, tværgående samarbejder etc.**

Ledernes svar, som kraftigt understøttes af de personlige interviews med et repræsentativt udsnit af ledere, giver et tydeligt billede af, at niveau 3-lederne er i et krydspres alle veje fra, og at de gør deres ypperste for blot at få hverdagen til at hænge sammen. Det betyder mindre tid til udvikling og innovation, mindre tid og opmærksomhed på det gode arbejdsmiljø, mindre tid og opmærksomhed på det individuelle samt mindre tid og mod på brug af nye metoder.

Ledernes prioriteringer skal også ses i lyset af et ledelsesspænd, som er steget markant, og hvor mere end halvdelen af lederne har flere end 30 medarbejdere. Med en arbejdstid, der for to ud af tre ledere er op mod 50 timer om ugen og dermed langt overstiger en normal arbejdstid på 37 timer, har mange ledere vanskeligt ved at finde plads til andet end hverdagens drift og rutiner.

Refleksioner

Lederne er nødt til at løfte blikket og i samarbejde med medarbejdere og egen nærmeste ledelse drøfte og perspektivere arbejdstidens prioriteringer.

– Tænk tanken Mandag Morgen



Vi har 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 de skal gøre. Jeg kan godt lide den metafor, at som ledere er vi ligesom en dirigent i et symfoniorkester. Dirigenten er den eneste, der ikke bidrager med en tone selv. Man skalt have blikket for, hvordan man får sat de forskellige instrumenter rigtigt i spil, så man skaber et fantastisk stykke musik sammen.

Erik Kastrup-Hansen

Direktør sociale forhold og beskæftigelse,
Aarhus Kommune





TVÆRGÅENDE INDSIGTER

FRA 20 FRONTLINJE
LEDERE

3

18

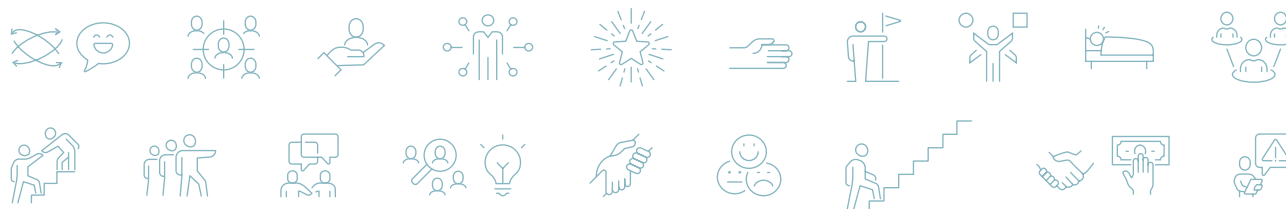
INDSIGTER

BASERET PÅ DET MØNSTER, DER TEGNER SIG FOR LEDERNES OPGAVER,
MED EMPIRI FRA 20 INTERVIEWS MED NIVEAU 3-LEDERE
I KOMMUNER OG REGIONER

De 18 indsigter er ikke udtryk for Væksthus Ledelses synspunkter men fremkommer
som et resultat af samtalerne med de interviewede Niveau 3-chefer.

LEDELSE
I FRONT-
LINJEN

Når mangel på arbejdskraft
er et vilkår



Indsigt 1

DEN NYE GENERATION AF VELFÆRDSARBEJDERE STILLER NYE KRAV TIL FLEKSIBILITET OG JOBTILFREDSHED

Lederne oplever på tværs af sektorer, at den nye generation af velfærdsmedarbejdere stiller andre krav til arbejdslivet end tidligere generationer. Det er især krav om fleksible arbejdsvilkår, da den nye generation lægger stor værdi i at sikre work/life-balance samt forventninger om jobtilfredshed og høj trivsel på arbejdspladsen. For at kunne rekruttere og fastholde medarbejdere må lederne prioritere at efterkomme den nye generations ønsker til arbejdslivet. Det gør de bl.a. ved at justere på møde- og gåtider og mindske mængden af aften- og weekendarbejde samt ved at arbejde målrettet med at skabe psykologisk tryghed, arbejdsglæde og øge trivslen.



Indsigt 2

REKRUTTERING OG FASTHOLDELSE MÅ SOM UDGANGSPUNKT SIKRES Gennem HØJ TRIVSEL, ET GODT ARBEJDSMILJØ, FÆLLESSKAB OG FLEKSIBLE ARBEJDSVILKÅR

Velfærdsorganisationerne kan ikke konkurrere på løn, og det stiller krav til lederen og organisationen om at tilbyde andre attraktive vilkår og rammer for at kunne rekruttere og fastholde medarbejdere. Dels handler det om at sikre, at medarbejderne rekrutteres ind i en organisation med høj trivsel og et godt arbejdsmiljø, der er præget af et stærkt fællesskab, der er inkluderende, og hvor medarbejderne inddrages og har mulighed for at udvikle sig. Derudover oplever lederne, at det er særligt vigtigt, at de understøtter de ansattes mulighed for at opretholde en god work/life-balance.





Indsigt 3

VELFÆRDSINSTITUTIONERNES FÆLLESSKABSORIENTEREDE ORGANISATIONSSTRUKTURER OG -KULTURER CLASHER MED NY GENERATION AF INDIVIDORIENTEREDE VELFÆRDSMEDARBEJDERE

Lederne oplever den nye generation af velfærdsmedarbejdere som udpræget individorienterede, og på den måde adskiller de sig både fra tidligere generationer, som lederne opfatter som mere fællesskabsorienterede, og fra velfærdsinstitutionernes organisationsstrukturer og -kulturer, som de også betegner som fællesskabsorienterede. Lederne kan stå i et dilemma, da de dels finder det nødvendigt at imødekomme medarbejdernes individuelle ønsker for at sikre rekruttering og fastholdelse, men samtidig også ønsker at bibeholde organisationens struktur og kultur, da de oplever, at den understøtter opgaveløsningen. Nogle ledere forsøger i høj grad at efterkomme den nye generations ønsker til arbejdslivet, hvilket tit også indebærer en opgave med at skabe forståelse for den nye generations behov hos andre generationer af medarbejdere. Andre ledere arbejder i højere grad med at indarbejde en fællesskabsfølelse og en forståelse for, hvordan man bidrager til en fællesskabskultur hos de nye generationer, og hvordan kulturen gavner både medarbejderen og organisationen. Det gør de f.eks. ved at prioritere at hjælpe medarbejderne med at løse kerneopgaverne for at få tid til at spise sammen, sende nyhedsbreve ud til alle medarbejdere uanset stilling og have temadage, som både er faglige og sociale. Alt sammen med det formål at ryste medarbejdergruppen sammen.



Vores medarbejdere kommer ud i komplekse situationer, så det gør en kæmpe forskel at have et mindre ledelsesspænd, fordi det betyder, at lederne kan være nærværende og tilgængelige på en helt anden måde.

Tanja Murphy

leder af hjemmeplejen- og hverdagsrehabiliteringen, Viborg Kommune



Indsigt 4

LEDERNE MÅ VÆRE INNOVATIVE I REKRUTTERINGSPROCESSEN OG -METODERNE FOR AT LYKKES MED AT REKRUTTERE

Flere ledere på tværs af velfærdssektorer fortæller, at de tager alternative rekrutteringsværktøjer og -metoder i brug og må tænke mere strategisk om rekruttering for at lykkes med enten at finde de rette medarbejdere eller medarbejdere overhovedet til deres organisation. Nogle ledere fortæller om, at de benytter annoncering på sociale medier eller laver rekrutteringsopslag på bl.a. Facebook. Andre fortæller, at de tænker i nye løsninger som f.eks. frivillighed, imens nogle fortæller om, at de forsøger at præge unge til at vælge en karriere i velfærdssektoren ved at tilbyde brobygningstilbud til folkeskoleelever. Flere fortæller også om, at de tilbyder mere fleksible vilkår til nye medarbejdere. Fælles for lederne er, at de oplever, at de i langt højere grad end tidligere må være proaktive og nytænkende i rekrutteringsprocessen.



Indsigt 5

ET DÅRLIGT OMDØMME FOR ARBEJDSPLADSERNE I DELE AF VELFÆRDSSEKTORERNE UDFORDRER REKRUTTERINGEN, OG DERFOR MÅ LEDERE ARBEJDE AKTIVT MED AT FORBEDRE OMDØMMET

Flere ledere fortæller, at de i deres organisation er eller har været udfordret af, at organisationen har eller har haft et dårligt ry. I nogle tilfælde skyldes det, at en organisation har været ramt af deciderede dårlige sager og negativ medieomtale, imens det i andre tilfælde nærmere skyldes en generel negativ diskurs om velfærdssektoren og institutionerne. I andre tilfælde er det dårlige ry forankret i lokale forhold. Lederne oplever, at et dårligt omdømme især har en negativ effekt på rekrutteringen, og derfor må lederne arbejde aktivt med at vende et eventuelt dårligt ry. Lykkes det for en organisation, er gevinsten til gengæld, at den gode omtale påvirker rekrutteringen meget positivt.

Nogle af lederne fortæller, at de bl.a. har arbejdet med at ændre narrativer om velfærdssektoren og -fagene, imens andre har forsøgt at afstigmatisere deres organisation i lokalmiljøet – bl.a. ved at invitere borgere indenfor på besøg. I de organisationer, hvor det dårlige omdømme skyldtes trivselsproblemer, har lederne iværksat nye trivselsindsatser og forbedret arbejdsmiljøet.



Indsigt 6

LEDERE OPLEVER UDFORDRINGER MED AT FINDE FAGLIGT KOMPETENTE MEDARBEJDERE TIL DERES ORGANISATIONER

Flere ledere udtrykker, at deres største rekrutteringsudfordring ligger i at finde fagligt kompetente medarbejdere til deres organisation. Det skyldes bl.a., at nogle organisationer kun har en lille rekrutteringspulje at vælge fra, der også består af ufaglærte og nyuddannede. Flere ledere oplever ikke nyuddannede som tilstrækkeligt rustede til den praktiske virkelighed ude i organisationerne, ligesom mange ledere i højere grad efterspørger specialiserede medarbejdere, som ikke kan findes blandt nyuddannede. Nogle ledere fortæller om, at de lægger en stor indsats i at skabe gode praktikforløb, hvor de studerende får sparring, praksiserfaring og tilknytning til organisationen, så de kan fastholde praktikanterne efter endt uddannelse.



Indsigt 7

ARBEJDSPRES PÅVIRKER ORGANISATIONERS OPGAVELØSNING OG ARBEJDSPLADSERNES TRIVSEL NEGATIVT, OG DET STILLER KRAV TIL LEDEREN OM AT FINDE LØSNINGER PÅ PRESSET

Mange ledere fortæller om et arbejdspress, der udfordrer organisationens løsning af kerneopgaverne, arbejdspladsens trivsel og bremser medarbejdernes faglige udvikling. Lederne forsøger at løse dette ved bl.a. at omstrukturere og indføre nye tiltag for at modvirke arbejdspresset og sikre trivslen. Lederne har bl.a. arbejdet med at ændre strukturerne på arbejdspladsen ved for eksempel at strømline afdelinger, indføre teamstrukturer, så de altid har de rette kompetencer ved hånden, samt indføre en flad ledelsesstruktur, der sikrer, at flere medarbejdere kan hjælpe til på gulvet. Lederne fortæller også, at de i stigende grad ansætter studerende til at bidrage i bl.a. weekender og på aftenvagter for at lette presset blandt de øvrige ansatte.

Mange ledere har også indført og bruger aktivt kompetencekort, så det ikke er medarbejdernes stilling, der afgør, om vedkommende kan løse opgaven, men i stedet medarbejderens faglige kompetencer.

For at øge trivslen vælger mange ledere så at sige 'ikke at acceptere' presset ved at prioritere, at medarbejderne får faste pauser og tid til forberedelse uagtet travlhed.



Indsigt 8

MANGE LEDERE BERETTER OM UDFORDRINGER MED HØJT SYGEFRAVÆR, DER PRESSER ORGANISATIONENS RESSOURCER – FLERE LEDERE ARBEJDER DERFOR MÅLRETTET MED HANDLEPLANER FOR SYGEFRAVÆR

En del ledere på tværs af velfærdssektoren beretter om højt sygefravær blandt personalet. Der drejer sig både om sygemeldinger i hverdagen og langtidssygemeldinger (bl.a. kroniske sygdomme og stress). Det går ofte ud over de øvrige medarbejdere, som lederen må trække på for at få hverdagen til at gå op, f.eks. ved at kalde dem på arbejde, når de har fri. Lederne må ofte også ansætte nye medarbejdere, hvilket kan presse økonomien på grund af dobbeltlønninger. Nogle ledere imødegår udfordringen ved at benytte konkrete prioriteringsværktøjer, som kan bruges til at anskueliggøre, hvordan arbejdet kan prioriteres på en dag med lav bemanning.

Flere ledere arbejder målrettet med at finde holdbare løsninger på højt sygefravær ved bl.a. at lave handleplaner og delpolitik om sygefravær og have et fokus på, om sygdom sker grundet arbejdsrelaterede forhold, som de i så fald kan handle på.



Indsigt 9

SAMMENSÆTNING AF FAGLIGHEDER, BL.A. VIA TEAMSTRUKTURER, BIDRAGER POSITIVT TIL LØSNINGEN AF KERNEOPGAVEN

Flere ledere fortæller om, at de bedre kan levere kerneopgaven, når de sammensætter fagligheder i en organisation, bl.a. ved at arbejde i teamstrukturer. I sundhedssektoren har flere ledere haft succes med at sammensætte teams, hvor der både indgår sundhedspersonale og medarbejdere med en baggrund i administration. På den måde frigives der ressourcer til, at sundhedspersonalet kan fokusere på velfærdsopgaven. På skoleområdet fortæller ledere om at opnå gode erfaringer ved at sammensætte teams, hvor der både indgår lærere og pædagoger, da de på den måde sikrer både inklusionen og fagligheden.



Indsigt 10

LEDERE UDFORDRES MED AT SIKRE TILFREDSHED HOS BORGERNE, SOM I DAG HAR ANDRE BEHOV END TIDLIGERE

Lederne oplever, at borgerne har andre behov end tidligere. Nogle ledere oplever særligt, at det skyldes, at borgerne og deres pårørende har høje forventninger til velfærdsservicen – og det er gennemgående, at det er blandt ressourcestærke borgere. Her må lederne forsøge at imødekomme de mange behov og ønsker for at sikre tilfredsheden. Det gør lederne bl.a. ved at have et større fokus på at skabe 'det gode liv' for borgerne og skabe gode relationer til de pårørende. Nogle ledere tænker også i, hvordan civilsamfundet i højere grad kan involveres i trivselsarbejdet.



Indsigt 11

LEDERE PRIORITERER AT BEDRIVE NÆRVÆRENDE LEDELSE, BL.A. FORDI DET STYRKER TRIVSLEN OG ARBEJDSMILJØET, SIKRER ET GODT OVERBLIK OVER ORGANISATIONEN OG MODVIRKER ARBEJDSPRES

Mange ledere fortæller, at de bruger meget tid på at udøve nærværende ledelse og være 'med på gulvet' med deres medarbejdere. Den overordnede tendens er, at lederne prioriterer at være nærværende for at være tæt på personalet og sikre sig et indgående overblik over, hvad der foregår i organisationen og i medarbejdergruppen. På den måde opfanger de trivselsproblematikker hurtigt, er til rådighed for sparring og kan tage hånd om begyndende problemer i opløbet. Fælles for lederne er, at det har en stor betydning for trivslen, at de er nærværende, og at de oplever det som en nødvendighed.



Indsigt 12

LEDERE PRIORITERER LEDELSE AF LEDERE I HVERDAGEN

En del ledere fungerer som øverste leder i et ledelsesteam, og blandt disse fortæller langt størstedelen, at de bruger meget tid på at lede, sparre med og rådgive deres ledere. Det kræver, at de skaber et miljø, der er præget af psykologisk tryghed, hvilket de bl.a. har succes med at sikre via åbenhed, nysgerrighed og en bestræbt flad ledelsesstruktur.



Indsigt 13

MANGE LEDERE DISTRIBUTERER DELE AF DERES LEDELSE FOR AT MINIMERE ARBEJDSPRES OG MOTIVERE MEDARBEJDERE



En del ledere fortæller om, at de bedriver distribueret ledelse i hverdagen, hvor de uddelegerer opgaver og ledelsesansvar til medarbejdere i organisationen. Det har ifølge lederne flere fordele, dels fordi det frigiver tid til lederen, gør, at lederen ikke behøver at overse alting, og motiverer de medarbejdere, der gerne vil have mere ansvar. Det er dog gennemgående for lederne, at succesfuld distribueret ledelse kræver, at lederen i høj grad er til rådighed for sparring og feedback, og at det foregår i et rum præget af psykologisk tryk.



Indsigt 14

INDDRAGELSE AF MED-ARBEJDERE I BESLUTNINGER, OPGADELØSNING OG SPØRGS-MÅL OM ARBEJDSMILJØ OG TRIVSEL FREMMANER EJERSKAB OG ANSVARSFØLELSE HOS DE ANSATTE

En del ledere fortæller, at de arbejder aktivt med medarbejderinddragelse i deres institution og organisation, når der skal træffes beslutninger om bl.a. opgaveløsning, arbejdsmiljø og trivsel og den enkelte medarbejders individuelle udvikling. Lederne fortæller, at inddragelsen øger motivationen og fremmaner medejerskab og ansvarsfølelse hos medarbejderne, og det har en positiv effekt på både trivslen og løsningen af kerneopgaven. Nogle ledere har oprettet månedlige 'medmøder,' hvor medarbejderne kan bidrage med perspektiver og idéer, imens nogle i stedet afvikler individuelle samtaler med medarbejderne for at få indsigt i deres synspunkter.

Indsigt 15

DE FLESTE LEDERE BEDRIVER EN FORM FOR LEDELSE OPAD - MEN ERFARINGERNE ER FORSKELLIGE

En del ledere fortæller om, at de udøver ledelse opad – dog i varierende grad og med forskelligt udbytte. Nogle fortæller om, at de finder ledelse opad, her særligt i form af informationsdeling, nødvendigt for at kunne lede godt og sikre et ordentligt serviceniveau i deres organisation, imens andre fortæller, at de på trods af at bruge en del tid på at lede opad, oplever, at det ikke har nogen effekt, da de holdes uden for indflydelse og trumfes. En gruppe af ledere fortæller, at de ikke oplever et behov for at lede opad, begrundet med, at deres "ledelse har tillid til dem".





De 18 indsigter i denne mønstergen-kendelse bygger på 20 dybdeinterviews med kommunale og regionale ledere i frontlinjen af vores velfærdssamfund. Det har været en kæmpe stor fornøjelse at opleve den passion og det store engagement, som de 20 ledere har udstrålet i vores samtaler og en imponerende evne til at finde løsninger på svære udfordringer, gå nye veje og vise, hvad ledere med personlighed og empati kan udrette.

Lisbeth Knudsen

Strategidirektør, Tænk tanken Mandag Morgen



Indsigt 16

LEDERE PRIORITERER AT SPARRE MED ANDRE LEDERE FOR AT HØJNE KVALITETEN AF DERES LEDELSE OG ORGANISATION

Mange ledere sparrer med andre ledere internt i deres organisation, f.eks. i andre institutioner i samme kommune eller region eller med deres ledelsesteam i egen institution, og de fleste beretter om et velfungerende samarbejde lederne imellem med en god kultur for sparring. Det er gennemgående, at de fleste ledere selv faciliterer sparringen uden indblanding eller organisering oppefra. En række ledere deltager også i ledernetværk og ledelseskonferencer for at udveksle erfaringer, sparre og udvikle og højne deres ledelseskompetencer og organisation.



Indsigt 17

LEDERE HAR ET STORT BESLUTNINGSMÆSSIGT RÅDERUM, DER DOG UDFORDRES AF ET SNÆVERT ØKONOMISK RÅDERUM, DER BL.A. UDFORDRER BEMANDINGEN

Størstedelen af lederne oplever at have et stort beslutningsmæssigt og operationelt råderum indenfor en række fastsatte økonomiske og administrative rammer, hvor der er krav til, at de udfører bestemt dokumentation. Lederne fortæller, at råderummet muliggøres, fordi deres leder har tillid til dem. Det gør sig dog samtidig gældende for lederne, at de begrænses af et snævert økonomisk råderum, som påvirker, hvilke beslutninger de kan træffe, og om de reelt kan sætte nye ting i gang. På tværs af flere sektorområder nævner en del ledere, at det særligt er en udfordring, når de grundet økonomi ikke kan ansætte den mængde personale, de vurderer, der er behov for til at løse kerneopgaven, ligesom de også oplever ikke at kunne tilbyde lønforhøjelse eller gennemføre reelle lønforhandlinger, hvor de mener, der er behov for det. Det betyder også, at nogle af lederne føler sig overflødige i lønforhandlingssituationer, og det opleves som problematisk for tillidsbåndet mellem leder og de øvrige ansatte, når leder skal stå på mål for lønforhandlinger eller beslutninger om ikke at ansætte mere personale, når de ville have ønsket at kunne handle anderledes, end deres økonomiske råderum tillader.



Indsigt 18

LEDERE HAR STORT RÅDERUM INDENFOR UDVIKLING OG INNOVATION, MEN UDFORDRES I PRAKSIS AF ET SNÆVERT ØKONOMISK RÅDERUM OG AF, AT DEN ØVRE LEDELSE REELT HAR BESLUTNINGSMAGTEN

Mange ledere fortæller om, at de oplever at have et stort råderum, når det gælder innovation og udvikling. En del beretter om, at de som oftest har råderum til at afprøve nye idéer og drive forandring, og at de oplever, i hvert fald moralsk, opbakning og tillid fra deres øvre ledelseslag. Her tegner der sig dog også et mønster af, at lederne reelt begrænses af et snævert økonomisk råderum, og at det er mere reglen end undtagelsen, at deres idéer skal godkendes af den øvre ledelse, hvis der skal tilføres midler til at iværksætte dem. Der kan derfor argumenteres for, at lederne i praksis har et snævert råderum, når det gælder innovation og udvikling, når den øvre ledelse reelt har beslutningsmagten, da større udviklingsprojekter ofte vil kræve ekstra økonomiske midler.

Fotokredits

Forside



Arthur J. Cammelbeeck/
Altinget



Mads Claus Rasmussen/
Ritzau Scanpix



Arthur J. Cammelbeeck/
Altinget



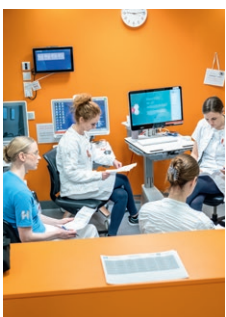
Signe Goldmann/
Ritzau Scanpix

Side 8



Mads Joakim Rimer
Rasmussen/Ritzau
Scanpix

Side 21



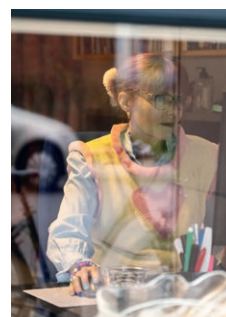
Arthur J. Cammelbeeck/
Altinget

Side 28



Mathias Eis/Ritzau Scanpix

Side 32



Arthur Cammelbeeck/
Altinget

LEDELSE I FRONT- LINJEN

Når mangel på arbejdskraft
er et vilkår

Side 34



Mads Claus Rasmussen/
Ritzau Scanpix

Side 52



Arthur J. Cammelbeeck/
Altinget

Side 56



Signe Goldmann/
Ritzau Scanpix

Side 62



Arthur J. Cammelbeeck/
Ritzau Scanpix



mandagmorgen
TÆNKETANKEN