

Interview – Erik Kaastrup-Hansen

DIREKTØR, SOCIALE FORHOLD OG BESKÆFTIGELSE, AARHUS KOMMUNE

At være leder i det offentlige er ualmindeligt meningsfuldt arbejde

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



Erik Kaastrup-Hansen

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

AF LISBETH KNUDSEN

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

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

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

Kvalitetsstandarder eller ej

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

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

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

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

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

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

Vigtigt at gøre en forskel for borgerne

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

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

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

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

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



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

Erik Kaastrup-Hansen



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

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

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

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

Vi har et moralsk ansvar for hinanden

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

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



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

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

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

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

Lederne skal ikke drænes af daglig drift

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

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

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

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

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

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

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

Færre synes, det er fantastisk at være leder

Vil du sige, I har arbejdskraftmangel?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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