

# Interview – Jakob Bigum Lundberg

DIREKTØR I NÆSTVED KOMMUNE OG FORMAND FOR KOMMUNALE VELFÆRDSCEFER

## Vigtigt at hjælpe institutionslederne til at holde til jobbet

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



### Jakob Bigum Lundberg

Direktør i Næstved Kommune og formand for Kommunale Velfærdschefer.

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

## AF LISBETH KNUDSEN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Rettigheder eller behov

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

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

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

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

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



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

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

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

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

*Frisætning betyder altså ikke mindre behov for ledelse?*

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

### **Forventningerne bliver større**

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

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



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

Jakob Bigum Lundberg



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

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

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

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

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

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

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

*Hvordan fremmer du den tværgående tænkning?*

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

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

### **En meningsgivende oplevelse**

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

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

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

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

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

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



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

Jakob Bigum Lundberg