

OFFENTLIG LEDELSE

01
23

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL OG
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING



SIDE 4
**SÅDAN LEDER DU,
NÅR KRISERNE
LIGGER I BUNKER
PÅ DIT BORD**

Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening:

Ny bestyrelse

Ledersektionens generalforsamling valgte i efteråret 2022 ny bestyrelse. Formand **Anders Fløjborg**, forstander på Fjordhusene Ringkøbing, blev genvalgt for endnu to år. De øvrige medlemmer af bestyrelsen er:

Marianne Beck-Hansen, leder af Østervang i Holstebro Kommune, **Lene Hast Møllegaard**, leder af Ellebækhus, **Rikke Storgaard Toft**, leder i Børne-Familieafdelingen i Thisted Kommune, **Christina Lehtinen**, leder af Back On Track i Aarhus samt **Cita Thinggaard Nielsen**, leder i Jobcenteret i Thisted Kommune.

Læs mere her: socialraadgiverne.dk/faggruppe/ledersektionen/



Hold øje med indbakken:

Læser du Offentlig Ledelse?

... Og hvad mener du om magasinet?

Kort efter dette nummer af magasinet er udkommet i midten af februar, gennemfører vi en læserundersøgelse. Vi vil gerne høre, hvad du mener om bladet: Får du det læst, er indholdet relevant for din daglige praksis som leder, savner du artikler om bestemte emner, er du interesseret i et alternativ til magasinet, fx webinarer osv.

SÅ: Hold øje med din indbakke og hjælp os med at blive endnu bedre ved at besvare undersøgelsen. Vi lover at det højst tager et par minutter!



Standarder for socialt bæredygtige arbejdspladser

Omstillingen til en mere bæredygtig fremtid er sat på dagsordenen, også når det gælder vores arbejdspladser. Nu kommer der egentlige standarder, som skal hjælpe organisationer og virksomheder med at udvikle socialt bæredygtige arbejdspladser, som har fokus på mangfoldighed, rekruttering, udvikling og fastholdelse og en høj grad af sundhed og trivsel.

"Socialt bæredygtige arbejdspladser", et nyt udvalg under Dansk Standard, skal arbejde med at udvikle disse standarder inden for områder, hvor menneskelige ressourcer og trivsel er i fokus, fx arbejdsmiljøledelse, HR, ligestilling og diversitet samt CSR. Alle med viden og interesse på området har mulighed for at være med i dette arbejde og dermed få indflydelse på de kommende standarder.

Læs mere her: www.ds.dk/s-803



Offentlig Ledelse
01/2023
ISSN 1602-3765

Oplag
3.100 eksemplarer

Layout
Lars Pryds, HK Kommunal

Tryk
Stibo Complete

Forsideillustration
Panthermedia

Adresseændring og abonnement
chefgruppen@hk.dk

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk

Næste blad udkommer
mandag den 12. juni 2023.

Deadline for indlæg og
annoncer er mandag den
1. maj 2023 på
tina@juul-kommunikation.com

Udgivere
Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i Dansk
Socialrådgiverforening

**Ansvarshavende
redaktør**
Marlene Skou Jørgensen
HK Kommunal

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

Lene Kastaniegaard
Dansk Socialrådgiverforening
lk@socialraadgiverne.dk

Marlene Skou Jørgensen
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk



INDHOLD

03 Lederen: Hvorfor skal kasser altid være firkantede?



FOTO: PANTHERMEDIA

04 Kriseledelse: Sådan leder du bedst, når kriserne kradser

07 Kriseledelse: Vi involverer medarbejderne, fordi det skaber bedre resultater

09 Nye bøger

10 James Høpner, PLO: Den perfekte leder står på skuldrene af de uperfekte – du og jeg

12 Kort nyt



FOTO: COLOURBOX

13 Tema: Fleksible arbejdspladser tiltrækker og holder på dygtige medarbejdere

17 Tema: Offentlige institutioner innoverer sig ud af mangel på hænder

18 Tema: Kommunal firedages arbejdsuge fortsætter som fast ordning



20 Derfor får du Offentlig Ledelse

Hvorfor skal kasser altid være firkantede?

AF JOHN ØLLEGAARD, STRATEGISK CHEF FOR KOMMUNAL DRIFT I HOLBÆK KOMMUNE OG FORMAND FOR CHEFBESTYRELSEN I HK KOMMUNAL
FOTO: MICHAEL DROST-HANSEN



Måske bliver jeg hældt ned ad brættet for at sige det her: Jeg tror på, at arbejdskraften findes derude – vi skal bare være bedre til at tænke i helt nye baner for at finde og aktivere den. Og jeg tror også på, at mange flere gerne vil med om bord.

Lav et jobopslag på tre linjer. Tænk på tværs af kommuner i visse opgaver. Lav flere deltidsstillinger. Tænk i langt større fleksibilitet.

Jeg er hverken arbejdsmarkedsforsker eller HR-ekspert. Men jeg er overbevist om, at der findes ressourcer og mennesker 'derude', som vi ikke er dygtige eller rummelige nok til at få bragt i spil og inviteret med om bord på det højhastighedstog, vi kalder arbejdsmarkedet. Ovenstående er blot et par af mine bud på hvordan.

Vend tingene positivt på hovedet

Vi kender alle sammen tallene og fortællingerne: Demografien, som præ-senterer os for en markant stigning i borgere over 80 år i det kommende årti, de små ungdomsårgange fra 1980'erne, som ikke får arbejdsstyrken til at svulme, koblet med et fald i søgningen til de klassiske velfærds- og omsorgsuddannelser som sosu, sygeplejerske, socialrådgiver, lærer osv.

Så nej, man skal ikke være professor i samfundsøkonomi for at regne ud, at det regnestykke ikke går op. Men det er her, jeg mener, at vi kan vende tingene positivt på hovedet og begynde at kigge mere systematisk efter de uudnyttede ressourcer.

Et lille eksempel: Når vi laver jobopslag, er de i mine øjne forholdsvis rigide: Vi skal bruge dig 37 timer, din løn ligger inden for en bestemt ramme, du skal kunne det hele og lidt mere til ... Det er lige før, jeg tænker, at den måde at designe stillinger på bidrager til at skabe mangel på arbejdskraft.

Efterlønnere på deltid i sommerhuset

Og igen: Det er altid farligt at bruge sig selv som empiri, men personligt kender jeg mange, der er gået på efterløn, som stadig har ressourcer, men som bare ikke vil arbejde på fuld tid. "Hvis jeg kunne få lov at arbejde 20 timer om ugen og hjemmefra, så vil jeg gerne". Dem skal vi have fat i. Nej, de kan ikke udfylde alle typer jobs, men trods alt nogle ... Jobrotation som en måde at skabe variation og udvikling i arbejdsopgaver og måske endda lokation på kunne også indgå som et parameter i at rekruttere og holde fast på medarbejdere.

Hvis vi så også kobler de nye arbejdsformer på – at man kan arbejde mere hybridt og fleksibelt, både fra sommerhuset, fra udlandet eller hvor, det nu passer. Men også på tværs af kommuner. Tænk fx på byggesagsbehandling – her kunne tre-fire kommuner sagtens dele medarbejdere, som fysisk var lokaliseret et femte sted, men som løste opgaver over kommunegrænserne. På mit eget område, som bl.a. omfatter vedligeholdelse af bygninger, kunne vi også tænke i, at nogle måske gerne vil arbejde i weekenderne, hvis det gav dem større frihed i hverdagen.

Besværligt ja, men ansvarligt og nødvendigt

Det handler om, tror jeg, i højere grad at gå ind på de ansattes præmisser, vende paletten med muligheder på hovedet og i det hele taget tænke og designe job- og arbejdsliv meget mere fleksibelt, hvor det er muligt: "Hvad kunne du tænke dig – vi hjælper dig", frem for: "Du skal passe ind i vores kasse". Det kan godt være, at vi som ledere synes, det er både svært og besværligt. Men jeg mener, at det er vores opgave og ansvar i en ny verdensorden. ■



Det handler om, tror jeg, i højere grad at gå ind på de ansattes præmisser, vende paletten med muligheder på hovedet og i det hele taget tænke og designe job- og arbejdsliv meget mere fleksibelt.



Kriseledelse: Sådan leder du bedst, når kriserne kradser

Klimakrise, coronakrise, energikrise, inflationskrise, økonomisk recession ... Kriserne står i kø, og når den ene lægger sig oven i den anden, er kriseledelse ikke længere en undtagelse, men dagligdag. Så hvordan får du dig selv og medarbejderne bedst igennem kriser? Hør erhvervspsykologens og professorens bud.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | annette@aggerbeck-kommunikation.dk | FOTO: PANTHERMEDIA; PR

De seneste år har den ene krise ikke bare afløst den forrige – kriserne har lagt sig oven i hinanden. Læg hertil alvorlige besparelser i kommuner og regioner. Det presser lederne på mange fronter, bl.a. på driften og servicerammen. Samtidig stiger borgernes forventninger til den offentlige velfærd, og mange har brug for mere hjælp som følge af kriserne.

Tilsammen betyder det, at kriseledelse er blevet hverdag for mange offentlige ledere. De skal



Det vanskelige er at skabe overblik i en krise, så det kræver, at du som leder stopper op og får skabt tid til at overveje, hvor I er på vej hen. Du skal udstikke en klar overordnet retning.

PROFESSOR LOTTE BØGH ANDERSEN

– navigere i en konstant foranderlig og uforudsigelig verden. Det kalder på et skifte i lederskab, mener Morten Fogsgaard, som er innovationsdirektør, erhvervsforsker og partner i konsulentfirmaet UKON.

– Vi har bygget meget ledelsestænkning op om en idé om, at verden er rimelig stabil, og at vi kan forudse, hvilke handlinger vi skal udføre for at få bestemte effekter. Men kriserne understreger, at vi, i stedet for at lære at minimere kompleksitet, skal lære at stå i kompleksitet. Det fordrer resiliens både hos lederen og i organisationen. Som leder bliver man mere resilient, hvis man tør være fejlbarlig og vise sin sårbarhed. Det er okay at være usikker, for det er svært at være i kriser hele tiden. Vi skal væk fra nulfejlskultur, for jo flere kriser vi har, desto mere kommer vi til at lave fejl, siger Morten Fogsgaard.

Sæt en klar og tydelig retning

Lotte Bøgh Andersen er professor, forsker i offentlig ledelse og leder af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet. Hun har undersøgt ledelse, i perspektiv af at offentlige organisationer bliver mere resiliente i kriser, dvs. fortsat er i stand til at nå deres målsætninger, selv om vilkårene er under drastisk forandring.

– Det vanskelige er at skabe overblik i en krise, så det kræver, at du som leder stopper op og får skabt tid til at overveje, hvor I er

på vej hen. Du skal udstikke en klar overordnet retning. Det betyder, at du skal skabe en tydelig sammenhæng mellem det, du siger ved kopimaskinen den ene dag, og det, du siger ved kaffemaskinen den næste. Hvis du kun sætter retningen fra case til case, skal du ind over hver eneste konkrete beslutning, fordi det bliver svært for medarbejderne at vide, hvad de skal gøre, når de ikke ser den overordnede sammenhæng, forklarer hun.

Lotte Bøgh Andersen har undersøgt offentlig ledelse under coronakrisen, hvor mange arbejdede hjemmefra. Under nedlukningerne blev beslutninger især enten truffet af lederne uden medarbejderne eller af medarbejderne selv. Det skete, fordi nogle beslutninger skulle foretages hurtigt, og fordi mange arbejdede hjemmefra.

– Hverken decentraliserede eller centraliserede beslutninger er et problem, hvis lederen har udstukket en klar retning, og medarbejderne kan forstå baggrunden. Men hvis lederen ikke har blik for en overordnet retning, kan medarbejderne ikke træffe de rigtige beslutninger og heller ikke forstå deres leders beslutninger. Derfor er en fælles retning endnu vigtigere i krisesituationer, konstaterer Lotte Bøgh Andersen.

Vov at træffe ukloge beslutninger

Morten Fogsgaard peger på, at der især i kriser er brug for en stærk



ledelse, der ikke alene er tydelig, men som tør træffe ukloge beslutninger.

– Det er slut med sololedelse. I krisernes tid er problemstillingerne så komplekse, at der typisk er mange forskellige aktører eller eksperter, der har svar på, hvordan man håndterer fx energikrisen eller klimakrisen. Det betyder, at lederen skal forholde sig undersøgende og nysgerrigt over for de forskellige aktører for at kunne forstå og handle i komplekse problemstillinger. Men når det er sagt, er det også afgørende, at ledere og deres ledelsesteam er tydelige og handlingsorienterede.

Morten Fogsgaard mener, at når ledelsen først har sat en klar retning, kan de involvere medarbejderne og give dem ejerskab for processerne. På den måde vil de opleve arbejdet som mere meningsfuldt.

– Det skal forstås ud fra en kriselogik, som handler om, at når kriser spidser til, så er der en stigende kompleksitet, der skaber utryghed hos medarbejderne. Jo mere utrygge medarbejderne bliver, desto mere stress og mistrivsel skaber det. Derfor bliver lederen nødt til at invitere dem ind. Men forinden er lederen nødt til at sætte rammerne, for har de en åben bane at spille på, kan de blive mere utrygge og handlingslammede, siger Morten Fogsgaard.

Skal tro på at kunne mestre fremtiden

Hvordan undgår man at blive handlingslammet i en krise?

– For ikke at blive handlingslammet er det lettest nogle gange bare at handle, fordi vi har brug for at gøre noget, selv om det ikke nødvendigvis er det rigtige. Det fører os et stykke ad vejen, fordi vi så har et kort, vi kan begynde at navigere efter, siger Morten Fogsgaard, der også anbefaler at skabe fremtidshåb, så medarbejderne ikke bliver desillusionerede.

– Medarbejderne er nødt til at tro på, at de kan mestre fremtiden, og at de kan agere sig ud af en krise. Ellers bliver de handlingslammede, siger Morten Fogsgaard.

Når det gælder problemløsning, viser Lotte Bøgh Andersens forskning fra coronakrisen, at det vigtigste er, at lederen tager initiativ til, at medarbejderne reflekterer. Lederen behøver ikke selv at deltage.


– Ledere har travlt under kriser og kan ikke nødvendigvis deltage. Men det er vigtigt, at lederen initierer refleksion hurtigt, fordi lederen kan sørge for at få alle relevante medarbejdere med. Hvis det kun er medarbejderne, der tager initiativ til refleksion, er det ofte mere tilfældigt, hvem der kommer med. Så rækker man måske kun ud efter en god gammel kollega for at høre, hvad vedkommende gør, siger Lotte Bøgh Andersen.

Tænk i organisatorisk resiliens

Et andet godt ledelsesgreb i krisetider er at tænke i organisatorisk resiliens, anbefaler Lotte Bøgh Andersen. Meget retorik i ledelse er henvendt til den direkte bruger, men samarbejdet med indirekte brugere, fx pårørende, er også vigtigt. Forskning inden for ældrepleje og sundhed viser, at dem, der arbejder med ledelse af organisatorisk resiliens, tænker ledelse bredere, forklarer hun.

– Det kræver ledelsesmæssig prioritering. Tænk organisationen en smule større end de direkte borgere.

Hun nævner energikrisen som eksempel på det vigtige i at tænke bredt i relationer.

– Under energikrisen tales der om, at det måske bliver så slemt, at selv plejehjem vil være nødt til at skrue ned for varmen – så hvordan håndterer man det? Måske skal de ældre have varmere tøj. Her er det vigtigt, at man får talt om det med både medarbejderne, de ældre og deres pårørende. Lederen skal have fokus på at opretholde en god relation. Det vil fx være dårlig ledelse at sige, at nu køber vi 23 ens lyserøde plyssweatre til de ældre, og så skal de ikke klage over, at de fryser. Det vil frarøve de ældre deres individualitet og deres pårørende retten til at være med til at bestemme. Lederen skal tænke over, hvordan relationer kan bevares og styrkes under kriser, siger Lotte Bøgh Andersen. 



Kriserne understreger, at vi, i stedet for at lære at minimere kompleksitet, skal lære at stå i kompleksitet. Det fordrer resiliens både hos lederen og i organisationen”.

INNOVATIONSDIREKTØR MORTEN FOGSGAARD



RÅD TIL LEDELSE I KRISETIDER

- 1.** Tag dig tid til at udstikke en overordnet retning og involver herefter medarbejderne. Dermed investerer du i, at medarbejderne kan træffe de rigtige beslutninger.
- 2.** Lad dig ikke rive med af krisestemning, så du glemmer at være leder. Mange kriser er langvarige, og ingen kan holde til at være i konstant alarmeredskab, så det er vigtigt at slå koldt vand i blodet.
- 3.** Brandslukning er en del af kriseledelse, men det må ikke tage overhånd. Fokuser på at agere og ikke kun reagere.

KILDER: INNOVATIONSDIREKTØR MORTEN FOGSGAARD, UKON OG PROFESSOR LOTTE BØGH ANDERSEN, KRONPRINS FREDERIKS CENTER FOR OFFENTLIG LEDELSE

Kriseledelse: Vi involverer **medarbejderne**, fordi det skaber bedre resultater

I krisetider er det ekstra vigtigt at inddrage medarbejderne, fordi det skaber bedre løsninger og dermed også bedre resultater. Sådan siger ledende lægesekretær Lena Brønlund og voksenspecial- og psykiatrichef Lars Aarøe Hansen. Lige nu fylder rekrutteringskrisen mest.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | annette@aggeberbeck-kommunikation.dk | FOTO: PR

Som ledende lægesekretær på Regionshospitalet Viborgs akutafdeling fik Lena Brønlund for alvor bedrevet kriseledelse under coronakrisen.

– Vi kunne ikke sende vores personale hjem eller skærme dem. Det stillede store krav til mig som leder. Jeg skulle navigere i deres frygt og bekymringer. Det gjorde mig ekstra bevidst om at lytte til medarbejderne og tage de hensyn, jeg kunne. For at kunne det inviterede jeg til, at mine medarbejdere spillede med åbne kort. På en

måde var det nemt, for vores ærlighed bragte os meget tæt på hinanden, fortæller Lena Brønlund, der bruger sine erfaringer fra coronakrisen til at håndtere andre kriser.

Lige nu er det udfordringerne med at rekruttere medarbejdere, der fylder mest for Lena Brønlund, der også er arbejdsmiljøleder i akutsekretariatet og har en lederstilling i Neurologisk Afdeling.

Hun mangler lægesekretærer, og mange går snart på pension. Samtidig er opgaverne hverken blevet færre eller mindre komplekse. Ligesom under coronakrisen involverer Lena Brønlund sine medarbejdere – denne gang i udfordringerne med at fastholde og rekruttere nyt personale.

– Under kriser handler det især om at lytte til medarbejderne og lære som leder. Jeg beder mine medarbejdere om at komme med forslag til, hvordan vi kan gøre det attraktivt for dem at blive. Jeg skal passe på mine medarbejdere, for det er i længden nedslidende at arbejde med at skrive lægejournaler. Jeg lytter også til forslag om, hvordan vi kan tiltrække nyt personale, fortæller Lena Brønlund.

Inddragelse giver bedre resultater

I Kalundborg Kommune oplever voksenspecial- og psykiatrichef Lars Aarøe Hansen også, at den største krise lige nu er rekruttering. Hertil kommer, at der mangler midler på området. Ligesom Lena Brønlund involverer han sine medarbejdere.

– Det er vigtigt, at jeg sikrer mig, at medarbejderne får en forståelse for, hvorfor vi gør de ting, vi gør, med de muligheder, vi har nu. Jeg spørger dem, hvad de tænker kan give det bedst mulige resultat, så det ikke bare bliver direktiver fra mig. Jeg inddrager også medarbejderne, fordi de kender borgeren bedst og kan være med til at se nye muligheder og løsninger. De ved, hvilke borger-sager der skal følges op på først, og hvordan tingene bedst hænger sammen. Medarbejderne er derfor med til at lave en plan, siger Lars Aarøe Hansen.

At have medarbejderne med i processen i krisetider er vigtigt, mener de to ledere, fordi det skaber gode resultater.

– Nogle siger, at det er at afgive ledelse, men det er sund fornuft at involvere medarbejderne. Samtidig skal man som leder huske, at nogle få medarbejdere har det bedst med at få at vide, hvad de skal gøre, men generelt virker involvering godt hos os. Tidligere var lederen en kaptajn, der udstak mål og retning. Sådan er det ikke længere. Som ledere er vi nødt til at tage medarbejderne med op på broen, for så bliver bølgerne knap så høje, når de er med til at navigere, siger Lars Aarøe Hansen.

Jeg øver mig i at være modig

Lena Brønlund mener, at det i krisetider også er vigtigt, at lederen tør vise sin usikkerhed og samtidig turde tage chancer.

– Som leder har man sin personlighed og sine præferencer for,



Som leder i krisetider er jeg nødt til at genopfinde mig selv, og det kan jeg ikke, hvis jeg ikke har modet til at prøve noget nyt.

LENA BRØNLUND, LEDENDE LÆGESEKRETÆR



hvordan man ønsker, at problemer skal løses. Man har også sine begrænsninger. Det allersværeste er at viske tavlen ren ved at slippe nogle af sine mentalt begrænsende mønstre. Det øver jeg mig i. Jeg øver mig i at være modig.

Et eksempel på, at det kan betale sig at slippe den begrænsende tænkning, var, da en af Lena Brønlunds medarbejdere i ansættelsesudvalget foreslog, at de i stil med i tv-serien *Greys hvide verden* tog et foto af afdelingen, som de sendte ud sammen med stillingsopslaget og en tekst, der lød: "Vil du være en del af vores hvide verden?"

– Jeg var bekymret for, om det var en god idé, fordi jeg syntes, at det var grænseoverskridende.



Som ledere er vi nødt til at tage medarbejderne med op på broen, for så bliver bølgerne knap så høje, når de er med til at navigere.

LARS AARØE HANSEN,
VOKSENSPECIAL- OG PSYKIATRICHEF

Det var så anderledes end det, vi plejer at gøre. Men jeg valgte at være modig. Som leder i krisetider er jeg nødt til at genopfinde mig selv, og det kan jeg ikke, hvis jeg ikke har modet til at prøve noget nyt. Vi fik taget et foto af vores afdeling, som gik viralt, så vi virkelig fik udbredt kendskabet til os og stillingen. Det kan være en måde at tiltrække nye medarbejdere på, fortæller Lena Brønlund og tilføjer:

– Med de mange kriser, vi efterhånden har været igennem, er det blevet mere legalt at sige: "Nu prøver vi det her. Hvis ikke det var det rigtige, prøver vi noget andet". Som ledere skal vi turde begå fejl. Det eneste, vi ikke må, er at tro, at vi har løsningen selv. Men den tilgang tror jeg nu heller ikke, at de fleste ledere har i dag.

Vi skal finde alternative løsninger

Lars Aarøe Hansen er opmærksom på, at det at få flere hænder ikke nødvendigvis er nok til at løse udfordringerne med at rekruttere. Han mener, at det er en forudsætning, at medarbejderne både er kvalificerede og kompetente, for ellers skaber det merarbejde. Han er derfor optaget af, at han og medarbejderne også tænker i alternative løsninger.

– Måske skal vi frigøre arbejdsopgaver til robotter eller andre automatiserede løsninger, så medarbejderne kan bruges mere fornuftigt. Kravene til os stiger, samtidig med at ressourcerne bliver færre. Borgerne skal have et tilbud, og de har stigende forventninger, så derfor er det ekstra vigtigt at finde alternative løsninger, siger Lars Aarøe Hansen.

Lena Brønlund er også åben for alternative løsninger for at sikre personale nok.

– Rekrutteringskrisen gør, at jeg er nødt til at tænke anderledes i forhold til faglighed ved at åbne

op for alternative fagligheder. Jeg taler meget med medarbejderne om, hvordan vi kan gøre det, uden at det påvirker driften, siger Lena Brønlund.

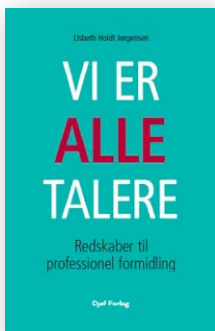
For at komme godt ud på den anden side af en krise fokuserer Lena Brønlund også på at skabe sammenhængskraft og gensidig forståelse for hinandens arbejdsopgaver og vilkår på tværs af ledelseslag. Hun mener desuden, at det er essentielt, at hun i sin lederrolle udstråler tillid til medarbejderne.

– Jeg gør meget ud af at signalere, at jeg har tillid til, at medarbejderne gør deres bedste. Der er situationer, hvor vi faktisk ikke kan nå vores opgaver, og det er forskelligt, hvordan medarbejderne reagerer på det. Nogle kan rumme det, mens andre reagerer med stress. Her er det vigtigt, at jeg udstråler, at opgaver, vi ikke kan nå, er mit ansvar. Så medarbejderne skal ikke være urolige, for det er mig, der går videre med problemstillingerne til ledelsen, og vi gør det så godt, vi kan, siger Lena Brønlund.

Skal føle sig som en del af noget større

Sammenhængskraft og tillid er også nøgleord for Lars Aarøe Hansen, især i krisetider, hvor medarbejdernes selvtillid kan udfordres, når tingene ikke fungerer optimalt, og man er underlagt et stort pres fra borgere, topledelse og politikere.

– Det er vigtigt at opleve, at man er en del af noget større, som man er stolt af. Man skal have en oplevelse af, at man kan noget. Derfor handler det meget om, at jeg sikrer mig, at medarbejderne kan have den jobidentitet, de har. Det kan være med til at bære det igennem – også når vi ikke er helt tilfredse, fordi fx en medarbejder har sagt op, siger Lars Aarøe Hansen. ■



Lær at tale frit og naturligt

Oplever du også, at det er ret tilfældigt, om du lykkes med dine professionelle mundtlige præsentationer? Udgangspunktet for bogen er, at vi alle er fødte talere og derfor ikke mangler teknisk kunnen for at begå os, når vi formidler mundtligt. Det handler i stedet om situationen, der kan påvirke os u hensigtsmæssigt. Bogen giver redskaber til at blive mere fri og nærværende i talesituationer, så du kan overbevise dine tilhørere. Og dermed lykkes.

Vi er alle talere. Redskaber til professionel formidling. Af Lisbeth Holdt Jørgensen, Djøf Forlag, 158 sider, 295 kr.



Kunsten at implementere med succes

Hvorfor er det så svært at implementere noget? Hvordan lykkes man bedst – og hvad vil det egentlig sige at implementere? Bogen gennemgår implementeringens fem dimensioner for at beskrive, hvad implementering er og for at nuancere begrebet. Formålet er at udvikle vores sprog for implementering og dermed udvide bevidstheden og handlingsmulighederne.

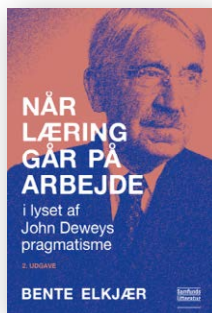
Implementering. Mellem snak og handling. Af Søren Obed Madsen, Samfundslitteratur, 280 sider, 350 kr.



Hvorfor gjorde du det?

Når du træffer hurtige beslutninger under pres, kan du træffe ubevidst irrationelle beslutninger, som i værste fald er skadelige for organisationen. Vi er nemlig alle påvirket af mentale bias, som vi bruger til at vurdere en situation. Går det for hurtigt, kan beslutningen blive mangelfuld. Bogen handler om at lære de strategier, der gør det lettere at træffe bedre beslutninger med afsæt i beslutningsteori, internationale virksomheds-cases og strategisk problemløsning.

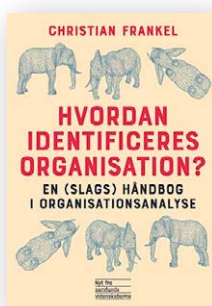
Hvorfor gjorde du det? Tag bedre beslutninger uden bias. Af Sally Khallash, Djøf Forlag, 196 sider, 295 kr.



Når læring går på arbejde

Hvordan kan man forstå, analysere og arbejde med læring i arbejdslivet? Bogen tager udgangspunkt i Jean Lave og Etienne Wengers teori om, at læring finder sted ved at deltage i praksisfællesskaber. Og den videreudvikler teorien med inspiration fra den amerikanske pragmatisme.

Når læring går på arbejde – i lyset af John Deweys pragmatisme. Af Bente Elkjær, Samfundslitteratur, 155 sider, 270 kr.



Hvordan identificeres organisation?

“It’s the organization, stupid!“. Sådan vil mange med hang til organisationsanalyse udbrude, når de møder problemer på arbejdspladsen. Der er (måske) en elefant i rummet – en organisation, som skal adresseres, analyseres og angribes for at tackle problemer og udfordringer. Men: Hvordan ved vi faktisk, at det forholder sig sådan? Bogen behandler, hvordan vi får øje på organisation.

Hvordan identificeres organisation? En (slags) håndbog i organisationsanalyse. Af Christian Frankel, Samfundslitteratur, 159 sider, 220 kr.



Bliv kompetent til konflikter

At være konfliktkompetent handler både om at have viden, selvindsig, brugbare færdigheder og redskaber – og om at have modet til at handle, når det gælder. Men hvordan? Bogen præsenterer en række færdigheder og redskaber, som kan forfine kompetencerne til at træde ind i, være i og komme på den anden side af de konflikter, der uundgåeligt opstår mellem mennesker.

Konfliktkompetent. Fire nøgler til fastlåste situationer. Af Timo Klindt Bohni, Dansk Psykologisk Forlag, 208 sider, 330 kr.

Den perfekte leder står på skuldrene af de uperfekte – du og jeg

Den perfekte leder skaber frygtløse og samskabende organisationer, er autentisk, modig, ydmyg, agil og handlekraftig. Sådan bliver idealet om ledelse ofte portrætteret. Min ledelseshistorie er en anden. Køn er den ikke, men den er min. Jeg er den uperfekte leder.

AF JAMES HØPNER | FOTO: PR/PHILIP HØPNER



*Alle skuffer over tid,
Og jeg vil komme til at skuffe dig
Jeg si'r det, bare så du ved, at
Alle skuffer over tid*

– The Minds of 99, 2018

En dag i slutningen af august 2017 er jeg på vej til Hindsgavl Slot for at holde et oplæg om ledelse. Jeg føler mig ikke specielt godt forberedt. Jeg har brugt min tid på at være leder på gulvet i en afdeling med nok at se til. Jeg er egentlig også stoppet som foredragsholder, men havde ladet mig overtale og satsede på at 'køre den hjem på rutinen.'

Min udfordring er imidlertid, at jeg denne gang ikke skal tale om, hvad andre har skrevet om ledelse. Jeg er blevet bedt om at tale om min egen ledelse. Og den historie har jeg aldrig før prøvet at fortælle.

Køn er den ikke, men det er min historie

Foredraget på Hindsgavl kommer langt fra til at forløbe som forventet. Deltagerne – en gruppe på otte-ti kommunale sundhedschefer – insisterer på at høre min historie om ledelse. Nødtvunget fortæller jeg om at starte en afdeling op fra bunden i en lægedomineret organisation, som jeg har svært

ved at forstå. Om at komme skidt igennem et par trivselsmålinger og om ikke at kunne finde politisk retning i mit lederskab.

Køn er den ikke, men det er min historie. Da jeg kører hjem, tænker jeg, at det nok er både første og sidste gang, at den bliver fortalt. Men nej – historien sætter sig fast og bliver startskuddet til bogen *Den uperfekte leder*. Der viser sig at være et marked for hverdagsfortællinger og om at være en leder i gråtoner. Hvorfor? Måske fordi de historier, vi typisk hører om ledelse, er et godt stykke fra dem, de fleste af os kan genkende og gentage som (mellem)ledere i en praktisk hverdag. Og måske har vi faktisk brug for en anden historie om ledelse. Så lad mig føre dig med på lidt af den rejse, jeg selv tog for nogle år siden.

Noget af det, jeg stod med inden min tur til Hindsgavl, var et idealbillede af ledelse, jeg ikke selv kunne genfinde 1:1 i praksis. Har du selv forsøgt at læse dig ind på ledelsesfeltet, har du formentlig heller ikke haft svært ved at finde artikler, bøger eller foredragsholdere, der fortæller, hvordan du burde lede. Hvordan du med mere mod og ydmyghed, større autenticitet, mere handlekraft, flere agile processer og andre gode ledelsesgreb kunne skabe frygtløse og samskabende organisationer og

selv blive en endnu bedre leder. Fagblade, nyhedsmedier og konferencer halter heller ikke bagud i forhold til at portrættere ledere med stor succes. Som ledere er vi altså omgivet af en del påmindelser om, hvordan vi burde lede, og begejstres derfor også let, når vi får et frisk pust af stjernestøv om, hvordan den gode ledelse er inden for rækkevidde.

Tre benspænd, de fleste ledere snubler over

"Alle skuffer over tid, og jeg vil komme til at skuffe dig".

Citatet i starten af artiklen er fra The Minds of 99, et af tidens store musikikoner. Omkvædet kunne meget passende være dørskiltet på de fleste chefkontorer. For vi er som nævnt nok mange, der befinder os et godt stykke fra idealbilledet af ledelse, og vi vil helt sikkert skuffe over tid – både os selv og dem omkring os. For idealerne om ledelse bider sig ikke kun fast hos os ledere. De sætter sig også som forventninger hos vores medarbejdere. De læser jo med om, hvor godt det egentlig kunne være, hvis blot deres leder var lidt mere som dem i de kulørte ledelsesblade.

Den erkendelse var noget tid om at manifestere sig i mit eget lederskab.

I min bog *Den uperfekte leder* beskriver jeg det med afstanden



James Høpner er efteruddannelseschef i Praktiserende Lægers Organisation og bestyrelsesformand for Gotvedinstituttet. Han er forfatter til en række bøger og artikler om ledelse, bl.a. *Den uperfekte leder* (2021), som Børsen kårede til en af årets bedste ledelsesbøger. Sammen med Sverri Hammer har han skrevet *Meningsskabelse, organisering og ledelse* (2014) og er hovedforfatter til bøgerne *Modstillinger i ledelse* (2012) og *Modstillinger i organisations- og ledelsesteori* (2016).

Idealerne om ledelse bider sig ikke kun fast i lederne selv. De sætter sig også som forventninger hos medarbejderne. Og det gør ikke ledelsesopgaven lettere, oplever James Høpner.

til idealerne som en række benspænd, vi som ledere snubler over i vores egen ledelse. Jeg har inddelt dem i tre grupper:

1. Dem, der handler om, at vi ikke gør alt det, vi burde gøre:

Være rationelle, holde os til sagen og være den rationelle mand eller kvinde, der kan magtens spil. Et ideal, forskningen for længst har kunnet dokumentere, at der ikke findes det store belæg for i praksis.

2. Dem, der handler om, at vi finder på nye historier, når ting ikke går, som vi har regnet med:

Vi efterrationaliserer, vi normaliserer fejl, og vi hykler. Vi handler først, og siden skaber vi mening med tingene. Vi bliver trætte af at tale om fejl, som ikke lader sig løse med de midler, vi har, og lever fint med at sige ét og gøre noget andet. Kønt lyder det ikke, og det virker da også uholdbart som ledelsespraksis, men er ikke desto mindre sådan, det viser

sig, at de fleste af os bedriver ledelse, når forskere kigger os over skulderen.

3. Endelig er der de veldokumenterede benspænd, som handler om, at vi ofte snubler i vores ledelse, når tingene bliver personlige:

Når vi selv skal vise følelser og sårbarhed eller forholde os til andres. Sårbarhed og andre følelser er sjældent nogle, vi praler med som ledere, selv om vi alle rammes af dem og ikke



altid kan styre hverken egne eller andres følelser. Nogle betragter det ligefrem som et svaghedstegn. Rigtige ledere græder ikke! De løber maratonløb og springer ud fra klipper uden at pibe over, at det er hårdt.

Så – snubletråde, vi får sat op for os selv, så vi kan falde i dem, er der nok af. Og jo, vi kan godt prøve at se bort fra dem, men vi falder alligevel i dem. Hvorfor? Fordi de afspejler helt naturlige og menneskelige egenskaber, som gør os til uperfekte ledere.

Lad være med bevidst at opsøge fejl

Når det er sagt, rejser der sig også et paradoks, som stod helt klart for mig, efter jeg udgav bogen om den uperfekte leder. For med den blev jeg taget til indtægt for at dyrke det uperfekte.

Det er dog langt fra mit budskab: Min pointe er ikke, at vi skal opsøge det uperfekte og bevidst fejle. Det uperfekte og fejlene skal nok komme af sig selv, fordi det som sagt ligger i den menneskelige natur at være uperfekt.

Mit budskab er derfor det modsatte: At vi faktisk skal være



Der viser sig at være et marked for hverdagsfortællinger og om at være en leder i gråtoner. Hvorfor? Måske fordi de historier, vi typisk hører om ledelse, er et godt stykke fra dem, de fleste af os kan genkende og gentage som (mellem)ledere i en praktisk hverdag. Og måske har vi faktisk brug for en anden historie om ledelse”.

JAMES HØPNER


mere opmærksomme på vores fejl og mangler for netop at kunne kompensere for dem, fx ved at lade medarbejdere få mere plads og indflydelse, når vi selv snubler. Det kræver, at vi som ledere tør stå ved, at vi ikke kan det hele lige godt. En svær indrømmelse, for dybest set vil vi jo gerne være som de ledere, vi læser om – dem, der kan det hele.

Men, når vi nu typisk snubler i mødet med andre mennesker – oftest medarbejderne – kræver det, at vi er langt mere nærværende og opmærksomme, når vi er sammen med dem. Vi skal ikke føre en MUS-samtale med et halvt øje på mobilen eller med mentalt at være i gang med at forberede os på ledermødet lige bagefter.

Den perfekte leder står på skuldrene af de uperfekte

Rejsen ud i det uperfekte lederskab efterlader os med mange ubesvarede spørgsmål. Jeg har her kun givet mit bud på få af dem. Men når jeg ser tilbage på min tur til Hindsgavl, rejser spørgsmålet sig, om jeg nu egentlig også var så uforberedt på mit oplæg, som jeg lagde ud med at hævde.

Måske var jeg netop så velforberedt, som jeg skulle være. Jeg ødelagde ikke foredraget med at pynte på historien. Den blev fortalt så tæt på sandheden, som den kunne. Måske er det netop, hvad vi alle skal blive bedre til at fortælle hinanden om, når vi taler om ledelse. Måske kan vi på den måde komme tættere på, hvad ledelse egentlig handler om for de fleste af os med en del grå toner i leder-farvepaletten. Nej, jeg mener ikke, at vi skal dukke os. Verden har brug for ledere, der trods fejl og mangler kan flytte ting i det små. For de store forandringer består stort set altid af en masse mindre skridt, der tilsammen vokser sig store.

Vi må så lære at leve med, at andre ledere højere oppe i hierarkiet løber med æren og opmærksomheden. Og så må vi minde os selv om, at de perfekte ledere står på skuldrene af en masse uperfekte ledere. Du og jeg. 

KORT NYT

Partnerskaber om svære samfundsproblemer

I 2014 satte foreningen Realdania en række initiativer og partnerskaber i gang med afsæt i den nordamerikanske udviklede metode *collective impact* – en systematisk og data-

understøttet tilgang til at arbejde med komplekse samfundsproblemer i brede langsigtede partnerskaber. Partnerskaberne omfattede bl.a. hjemløshed, social mobilitet og kommunale klimahandlingsplaner. I år afsluttes det sidste af disse partnerskaber, og en del af erfaringerne er nu samlet

i publikationen *Syv danske collective impact-inspirerede initiativer 2014-2022 – eksempelsamling*. Målet er at skabe tværgående læring til gavn for alle, der arbejder med de svære problemer i samfundet.

Læs mere og download publikationen her:

bit.ly/syvdanske



Syv danske collective impact-inspirerede initiativer 2014-2022 – eksempelsamling

Lad robotter give en hjælpende hånd

Digitalisering i den offentlige sektor er afgørende for at imødegå manglen på arbejdskraft. Borgernes behov og forventninger stiger, og økonomien er presset. Her kan robotter give en hjælpende hånd, erfarer Region Midtjylland. Pernille Blach Hansen, regionsdirektør, reflekterer over og giver regionens første erfaringer med at digitalisere og lade robotter komme ind for at løse opgaver, det er svært at skaffe medarbejdere til.

Du kan læse hendes indlæg i *Ledelsesavisen* her:

bit.ly/robothjælp



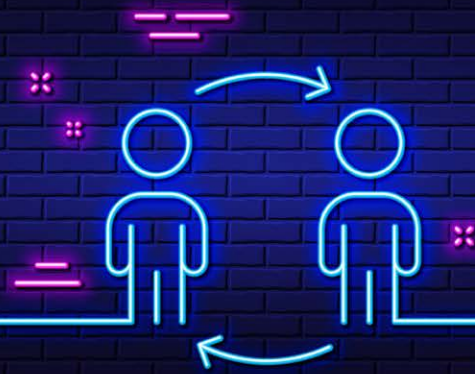
Region Midtjylland har tre mål med digitaliseringen: Den skal gøre det nemmere at være patient, nemmere at være medarbejder, og den skal være med til at bevare sundhedsvæsenets relevans.

Fleksible arbejdspladser tiltrækker og holder på dygtige medarbejdere

Medindflydelse, autonomi og tillid i arbejdet koblet med fleksibel organisering. Heri ligger et stort potentiale, når det handler om at finde de velfærdsmedarbejdere, den offentlige sektor snart vil mangle, er to eksperter enige om.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | tina@juul-kommunikation.com | ILL.: COLOURBOX





Hvordan løser vi manglen på arbejdskraft?

Lige nu står Danmark i en situation, hvor manglen på arbejdskraft nu og i de kommende år er historisk høj. De store krigsårgange går på pension, og de små ungdomsårgange fra 1980'erne kan ikke udfylde hullet alene.

En undersøgelse fra professionshøjskolerne viste i 2021, at vi kommer til at mangle rigtig mange fagprofessionelle velfærdsarbejdere om ti år: 13.000-14.000 uddannede lærere, 14.000-17.000 pædagoger, 8.000-10.000 sygeplejersker og 3.000-5.000 socialrådgivere. Allerede nu hører vi om manglen på sygeplejersker i sundhedsvæsenet, sosu'er i ældreplejen, servicemedarbejdere i detailbranchen og veluddannede it-folk i mange brancher.

Det store spørgsmål er derfor: Hvordan håndterer vi den udfordring som velfærds-samfund? Og hvad kan ledere på forskellige niveauer og i forskellige sektorer bidrage med af løsninger?

Jeg vil super gerne arbejde hos jer for at opleve, hvordan der er på en stor fødeafdeling. Men kan jeg møde kl. 11? Det hænger altså bedre sammen med mit familieviv...".

Sådan sagde en nyuddannet jordemor til den garvede chefjordemor med 30 års erfaring i faget. Og hendes første tanke var: "Jamen, vi har jo vagtskifte kl. 7.30, 15.30 og 22.30, så hvem skal dække fra 7.30, indtil du møder kl. 11...?".

Det blev faktisk et wakeup-call for chefjordemor Dorte Dahl fra Amager og Hvidovre Hospital. På et debatmøde om at innovere sig ud af manglen på arbejdskraft i den offentlige sektor fortalte hun, hvordan mange unge jordemødres tilgang til arbejdslivet bygger på andre værdier og prioriteter end generationen før. Og derfor blev svaret på den unge jordemors spørgsmål heller ikke et nej, men derimod afsæt for en ny tankegang på fødegangen med forsøg med flydende vagtskifter.

– De unge vil inddrages og have indflydelse på arbejdsformer, så de passer til deres liv. De vil ikke rekrutteres og fastholdes, men vælge og kun blive så længe, vi opfylder deres ønsker, sagde Dorte Dahl.

Arbejdet skal organiseres fleksibelt

Og i jo højere grad arbejdspladsen kan tilgodeses de ønsker, desto større er chancen for at tiltrække de kvalificerede medarbejdere, er Lise Dahl Arvedsen, ph.d., ledelseskonsulent og medforfatter til bogen *Snart griner vi af 8-16-jobbet*, og lektor Michael Pedersen fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS enige om.

Lise Dahl Arvedsen ryster ikke på hånden: Det helt store potentia-

le ligger i at anerkende, at vi mennesker er forskellige, er i forskellige livsfaser med forskellige behov, og derfor skal vidensarbejdet organiseres tilsvarende fleksibelt, er hendes klare overbevisning.

– Vi står i dag et sted, hvor mange danskere har mulighed for at få et relativt velbetalt job og for at lykkes i livet. Vi kan så vælge at arbejde lidt mere og få et lidt større hus og bil ... men vi kan også vælge at arbejde mindre eller finde et andet job, hvis vi ikke trives. Sådan var det ikke for 50 år siden. Og det har grundlæggende betydning for, at vi selvfølgelig ikke vil være et sted, hvor vi ikke har det godt. Vi vil være på arbejdspladser, der fx respekterer, at du har små eller yngre hjemmeboende børn, at de lige er flyttet hjemmefra, eller at du er 70 år og kan arbejde flere år endnu. Og vi vil være på arbejdspladser, der er bæredygtige, så vi ikke braser sammen under urimelige krav og vilkår.

Vi skal ud af den gamle rille

Det betyder også, fortsætter Lise Dahl Arvedsen, at vi er nødt til at erkende, at quickfix og kortsigtede løsninger ikke kan løse manglen på arbejdskraft.

– Det lyder måske banalt, men vi taler her om et reelt paradigmeskifte. Vi kan ikke køre videre i de samme riller, vi har gjort i de seneste 150 år, hvor vi forsøger at løse problemerne ved at skruer op for tempo, krav og effektivitet, for vi kan ikke holde til det. Og samtidig er verden i konstant forandring, så de ting, vi har gjort i 30 år, vil ikke virke i de næste 30. Det er oldnordisk at ville skabe en stabil organisation. Den skal være adaptiv, fastslår hun.

Vil arbejdsgiverne tiltrække kvalificeret arbejdskraft, skal ar-



bejdspladsen være en gennemført attraktiv organisation, som bygger på medbestemmelse, autonomi og tillid, mener Lise Dahl Arvedsen. Hun fremhæver, at forskning, bl.a. self determination theory, viser, at vi – ud over at blive godt betalt for vores indsats – motiveres af flere faktorer: indflydelse på den måde, arbejdet tilrettelægges på, autonomi i opgaveløsningen, de rette kompetencer til at løse dem, så dermed også fokus på kompetenceudvikling, og endelig tilknytning – følelsen af at være en del af noget fælles og større.

– Og det er her, fleksibiliteten i arbejdslivet får en værdi. Det handler ikke kun om, hvorvidt du må arbejde hjemme en dag om ugen eller ej. Det handler om indflydelse på måden, du tilrettelægger dit arbejde på, og oplevelsen af respekt for, at vi er forskellige mennesker med forskellige behov, som der skal tages hensyn til. Det, er jeg overbevist om, bliver afgørende vigtigt både i forhold til at rekruttere nye og holde på de medarbejdere, man har – nu og i fremtiden.

Tid til et ledelsesmæssigt eftersyn

Lektor Michael Pedersen, CBS, er helt enig. Han forsker bl.a. i firedages arbejdsuge og henviser til evalueringerne af de første forsøg i Odsherred, Kerteminde og Esbjerg Kommuner.

– Det interessante her er, at det ser ud til, at succesen i lige så høj grad skyldes flekstid som en arbejdsuge på fire dage. Fx kan man i Esbjerg mere eller mindre få lov til at flekse ind og ud, så længe man når de timer, man skal – og der i øvrigt er dækning af andre kolleger på opgaven, hvis man er væk. Der er selvfølgelig masser af funktioner i det offentlige, hvor



Jeg mener, at det virkelig handler om at se sine ressourcer igennem og afklare, hvilke der passer til fleksibelt arbejde og hvilke, som ikke gør.

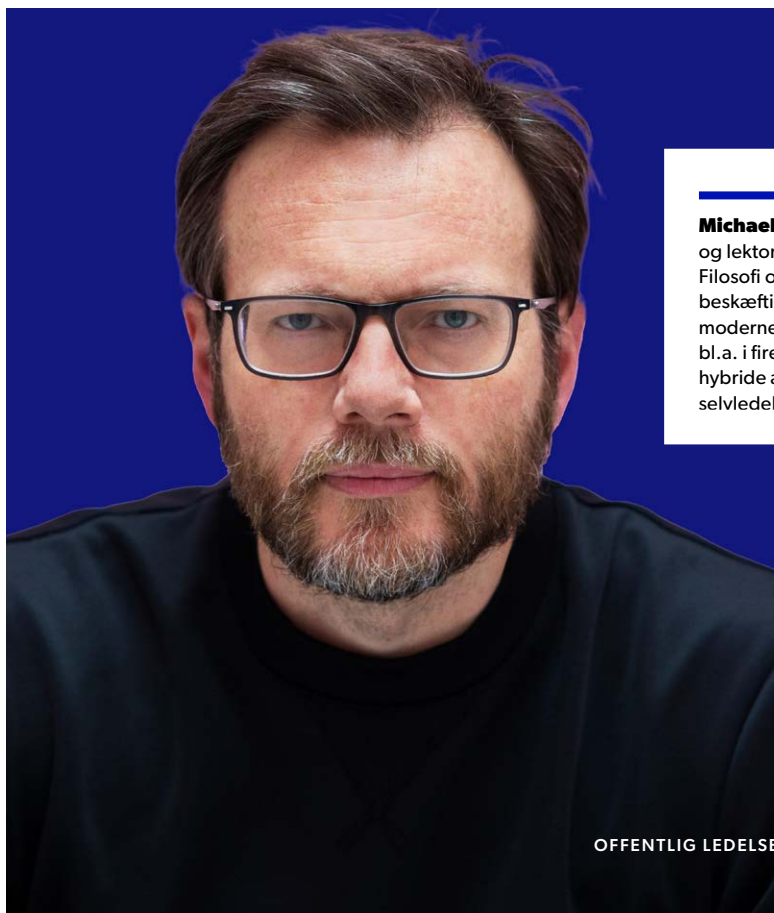
MICHAEL PEDERSEN, PH.D. OG
LEKTOR PÅ INSTITUT FOR LEDELSE,
FILOSOFI OG POLITIK, CBS

det ikke er muligt, men også mange, hvor man løser opgaver, der ikke nødvendigvis skal koordineres med andre, siger han.

Derfor opfordrer Michael Pedersen ledere til at se på, om de har mulighed for at give deres medarbejdere den fleksibilitet, bl.a. ved at se på, hvilke typer opgaver der egner sig til det. Og også her tænke fleksibelt.

– Corona viste os, at især meget HK-arbejde kan løses hjemmefra, uden at hverken kvalitet eller produktivitet falder. Så fordommen om, at når man arbejder hjemmefra, så laver man ikke noget, faldt helt til jorden, siger han og mener også, at 'krisesituationen' med udsigt til mangel på arbejdskraft er en oplagt anledning for ledere til at lave et ledelsesmæssigt serviceeftersyn af deres organisation.

– Hvis jeg var mellemlider, ville jeg se på min egen personaleledelse: Hvis jeg skal fastholde mine medarbejdere, hvordan skaber jeg så de rigtige vilkår? Har vi et godt ry, trives folk her osv. Men samtidig er det også en anledning til at se mere strategisk på afdelingen eller organisationen: Hvilke ressourcer har jeg i bred forstand, og hvis jeg ikke kan få dem, jeg vil



Michael Pedersen er ph.d. og lektor på Institut for Ledelse, Filosofi og Politik, CBS. Han beskæftiger sig med det moderne arbejdsliv og forsker bl.a. i firedages arbejdsuge, hybride arbejdsformer og selvledelse.





'have', hvilke andre menneskelige og fysiske ressourcer har jeg så at gøre godt med? Er der rutiner og arbejdsopgaver, vi kan ændre på, som gør det mere attraktivt at være her eller en måde at få andre kompetencer ind på, så vi understøtter kerneopgaven bedst muligt? Det handler om at se på mulighedsrummet.

Men der skal også mere til

Men kan fleksible og hybride arbejdsformer virkelig løse problemet med alle de hænder, som statistikkerne siger, vi kommer til at mangle i de næste ti år? Nej, ikke udelukkende, er de to eksperter enige om.

Andre løsninger må også i spil, især teknologiske i form af bl.a. robotter og kunstig intelligens til at overtage rutinepræget arbejde, som kan frigøre medarbejdere til andre opgaver, et stædigt fokus på kompetence- og talentudvikling,



Vi kan ikke køre videre i de samme riller, vi har gjort i de seneste 150 år, hvor vi forsøger at løse problemerne ved at skrue op for tempo, krav og effektivitet, for vi kan ikke holde til det.

LISE DAHL ARVEDSEN, PH.D., RÅDGIVER, COACH OG EKSPERT I LEDELSE

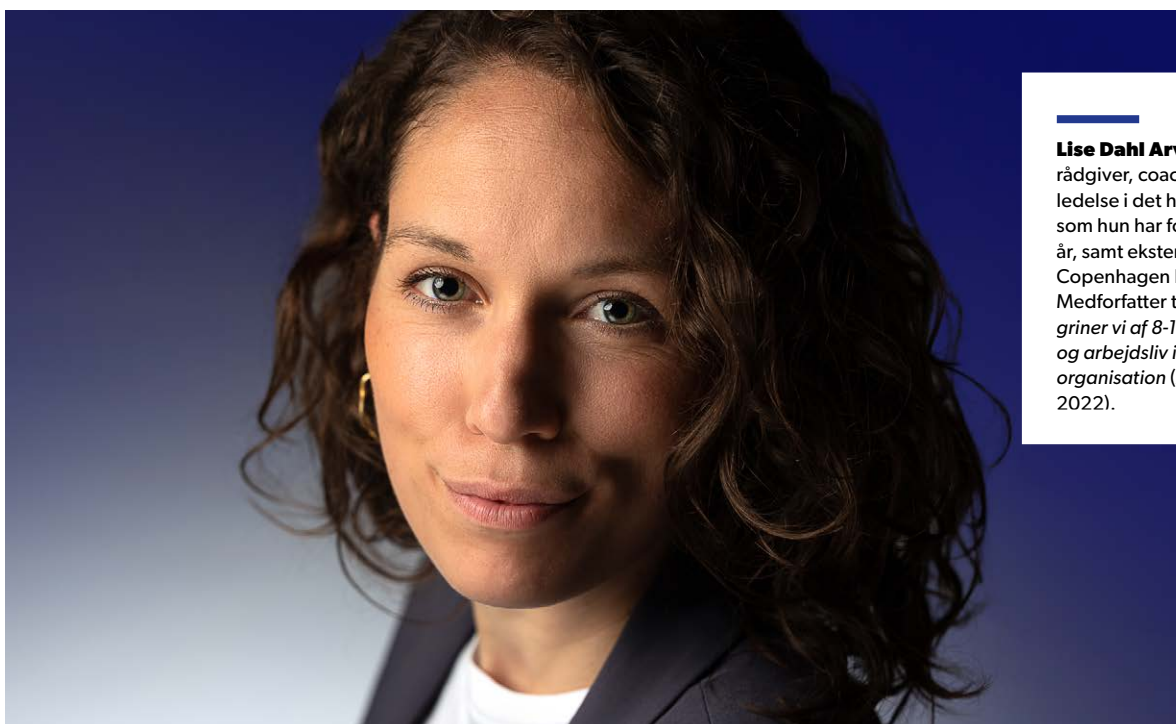
som kan flytte folk ind i nye funktioner og opgaver m.m.

– Jeg mener, at det virkelig handler om at se sine ressourcer igennem og afklare, hvilke der passer til fleksibelt arbejde og hvilke, som ikke gør. Og rigtig vigtigt: starte med at høre, hvad medarbejderne kunne tænke sig. Hvornår synes de, at de lykkes? Har vi for mange møder, hvor-

dan kan vi minimere forstyrrelser osv. Noget af det, man virkelig har eksperimenteret med i det private, siger Michael Pedersen.

Lise Dahl Arvedsen bakker op og nævner Egedal Kommune som eksempel:

– Her har de fx spurgt tandplejen, om deres åbningstider og vagtplaner kunne tilrettelægges på en anden måde, så de i højere grad udnyttede kapaciteten, når der var brug for den. Det resulterede i 4,5 times ekstra åbningstid om ugen uden brug af flere ressourcer – fordi de ansatte jo er eksperter i deres egen praksis. Men det kræver helt grundlæggende et skifte i mindsettet, som ledelsesmæssigt skal manifestere sig i en ny kultur, der udvikles ved at kaste sig ud i små eksperimenter, man prøver af, tilpasser og genbesøger. Det er en evolution, vi står overfor – ikke en revolution.



Lise Dahl Arvedsen er ph.d., rådgiver, coach og ekspert i ledelse i det hybride arbejdsliv, som hun har forsket i i flere år, samt ekstern lektor på Copenhagen Business School. Medforfatter til bogen *Snart griner vi af 8-16-jobbet. Ledelse og arbejdsliv i den hybride organisation* (Akademisk Forlag, 2022).

Offentlige institutioner innoverer sig ud af manglen på hænder

En myriade af forsøg og nye måder at indrette, organisere og tilrettelægge opgaverne på finder sted i kommuner, regioner og stat. Både for at tiltrække og holde fast på nuværende og kommende medarbejdere og for at finde veje at skabe overskud af hænder til driften på.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | tina@juul-kommunikation.com

Firedages arbejdsuge rokker båden

Odsherred Kommune var den første, som for alvor skubbede til de kommunal-tektoniske plader allerede inden corona ved at indføre firedages arbejdsuge for medarbejderne på rådhuset. Ordningen er evalueret, genforhandlet og fortsætter med succes (se særskilt artikel på side 18-19).

Ringene i vandet nåede både til Kerteminde og Esbjerg Kommunes jobcenter, som lavede tilsvarende forsøg med succes. I Solrød Kommune lod man sig inspirere af ideen og indførte i 2021 Fleksibel Fredag. Den indebærer, at de administrative medarbejdere frit kan vælge, om de vil arbejde hjemme, holde fri eller arbejde på arbejdspladsen om fredagen, hvor der er lukket for borgerbetjening. Til gengæld udvider man så åbningstiden tidligt om morgenen to andre dage om ugen, holder længere åbent om aftenen en dag om ugen.

Målet er både at tilbyde mere fleksibel betjening til borgerne, men også at skabe en attraktiv, fleksibel og moderne arbejdsplads, lød meldingen fra kommunaldirektør Henrik Winther.

Læs mere om forsøgene i Esbjerg, Kerteminde og Solrød her:

Solrød: bit.ly/solrod4dage

Esbjerg: bit.ly/esbjerg4dage

Kerteminde: bit.ly/kerteminde4dage

Zoneinddelte arbejdspladser

Coronakrisen udkrystalliserede for mange, at der er meget forskellige behov hos både ledere og medarbejdere for at arbejde hjemme i ro og mag, møde ind for at indgå i faglige og sociale fællesskaber og flekse mellem de to.

Erfaringerne har affødt en tendens i flere offentlige instanser til at gentænke den fysiske indretning af arbejdspladsen med ikke-faste pladser, aktivitetsbaserede zoner til både ro, møder, netværk, sociale aktiviteter osv.

Københavns Kommune gik allerede i 2019 i gang med at tænke nye tanker om den aktivitetsbaserede arbejdsplads (ABW), bl.a. ud fra viden om, at "medarbejdere i videnstunge organisationer i gennemsnit sidder ved deres arbejdsstation (bord og stol) 30-50 % af arbejdstiden". Så hvorfor ikke spare dyre kvadratmeter og indrette kontorerne derefter. Coronakrisen bekræftede kun, at tankegangen var rigtig.

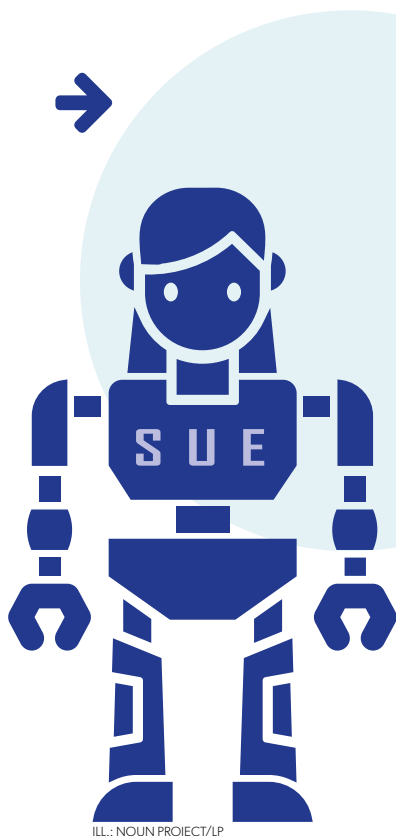
Høje-Taastrup Kommune har bygget et helt nyt rådhus, som også er indrettet efter den nye tankegang. Rådhuset har ni etager. I de to nederste etager ligger de borgerrettede funktioner: jobcenter, registrering og en stor del af husets mødecenter. En stor trappe leder fra det centrale atrium op til 1. sal, til kantine og mødecenter. De næste seks etager indeholder fleksibelt indrettede arbejdsområder. Medarbejderne flytter ind i det nye rådhus primo 2023.

Også Bygningsstyrelsen har i deres nye domicil i København tænkt i zoneinddelte kontorer, fortæller Lise Dahl Arvedsen i bogen *Snart griner vi af 8-16-jobbet*:

"Hos Bygningsstyrelsen har man ved at skabe en aktivitetsbaseret indretning reduceret kvadratmeterne med næsten 50 procent og har 'kun' syv skriveborde per 10 medarbejdere. Bygningsstyrelsen har desuden søgt at tilpasse arbejdspladsens indretning, så den faktisk imødekommer arbejdsopgavernes behov. De har derfor indrettet sig med følgende zoner: Fokusarbejdspladser til almindeligt individuelt arbejde, aktivitetspladser til videndeling, projektarbejde mv., stillearbejdspladser til fordybelse samt hjemmearbejdspladser, der kan anvendes efter behov og ved aftale med den nærmeste leder. Organisationen har også det, de kalder 'supportfaciliteter', såsom kupésøfaer, telefonbokse, flexrum og selvfølgelig mødelokaler [...]"

Læs mere om tankerne bag aktivitetsbaseret indretning i Københavns Kommune her: bit.ly/aktivitetsbaseret





Fleksible vagtplaner og robotter ved tastaturet

I Frederikssund Kommune bliver 80 % af alle stillinger i ældreplejen slået op på deltid. Det skaber problemer med at få vagtplanerne til at hænge sammen. Derfor er man gået i tænkeboks.

– Vores mål er at udvikle vagtplaner, som gennem øget fleksibilitet i stedet får medarbejderne op i tid og får dem til at blive længere i jobbet. Opgørelser fra pædagogområdet viser, at hvis alle går bare en time op i tid, har vi løst alle vores rekrutteringsproblemer. Derfor er vi nu ved at teste tre typer vagtplaner på ældreområdet med det samme sigte: En med længere hverdage og mindre weekendarbejde. En med mere weekendarbejde og flere sammenhængende fridage på hverdage. Og så en efter svensk model: 30 timers tilrettelagt og syv timers selvtilrettelagt arbejde om ugen. Modellerne prøves af i år, og vi forventer at implementere i 2023-2024, forklarede kommunaldirektør i Frederikssund, Torben Kjærgaard, på

et debatmøde om innovative løsninger på manglen på arbejdskraft.

På samme møde fortalte Odense Kommune om deres erfaringer med kunstig intelligens, der kan frigive fagprofessionelle til det borgernære arbejde.

– Vi har robotten SUE, som laver faglige vurderinger, fordeler genoptræningsplaner til rette sted og opretter patienter i kommunens fagsystem, dvs. indsætter alle registreringer om arbejdet. Opgaver, som før blev udført af en fysioterapeut. Med SUE er arbejdsgangen forenklet fra ti til tre trin.

Resultatet er foreløbig større arbejdsglæde, mere effektiv arbejdstid, som sparer penge og giver mere konsistente beslutninger, fortalte chefkonsulent Peter Ahlmann-Petersen fra Odense Kommune.

Læs mere om de to forsøg her:
bit.ly/odenserobot

Kommunal firedages arbejdsuge fortsætter som fast ordning

I Odsherred Kommune har forsøget med en arbejdsuge på fire dage været en succes. Derfor blev ordningen gjort permanent 1. januar i år. Fleksibel arbejdstid har vist sig at gavne både arbejdsglæden og rekrutteringen. Men også, at måden at arbejde på stadig er ny, så fokus på arbejdsmiljøet skal fastholdes.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | tinesejbaek@gmail.com | FOTO: TORBEN NIELSEN

Jeg er meget tilfreds. Den nye aftale (om at gøre firedages arbejdsugen permanent, red.) har beholdt de bedste elementer fra forsøget. Og så har den åbnet op for endnu mere fleksibilitet for medarbejderne – samtidig med at service til borgerne er fastholdt.

Sådan siger Tina Balsig, leder af Ydelser i Odsherred Kommune, som har været med i forsøget med en arbejdsuge på fire dage fra begyndelsen. Aftalen har taget udgangspunkt i det treårige forsøg, som kommunen er blevet både berømt og beundret for. To forskere fra RUC har evalueret forsøget og påvist, at ordningen har givet større arbejdsglæde. Samtidig har modellen med en firedages uge også bragt udfordringer.

Bla. viste en undersøgelse i kommunen, gennemført af Nordisk Krisekorps i 2021, en markant stigning i stressrela-

terede samtaler med psykologer. Ifølge Nordisk Krisekorps kan årsagerne til de mange stressramte medarbejdere tilskrives forhold som coronasituationen, omstruktureringer, arbejdspress og problemer med samarbejdet.

Kan selv bestemme arbejdstiden

Dem har man løst i den nye aftale: Nu kan medarbejderne selv bestemme, om de kun vil arbejde de fire dage, eller om de vil fordele deres 37 timer på fem dage. Dermed favner den nye aftale i højere grad alles behov. Nu kan man også få lov til at lægge nogle timer om fredagen, og man har samtidig ret til at holde fri de fleste fredage, hvis man foretrækker det, fortæller Tina Balsig.

Med den nye aftale kan ansatte tilmed placere fem af ugens arbejdstimer fleksibelt uden for planlagt arbejdstid,

både på fredage og på andre tider, fx derhjemme tirsdag aften eller søndag formiddag. Aftalen forpligter også kun ansatte til at præstere 32 ud af 37 timer i gennemsnit mandag til torsdag – under forsøget hed det 35 ud af 37 timer.

– Der er desuden blevet mulighed for, at vi som ledere kan indkalde folk til akutte opgaver maksimalt otte fredage om året, hvis noget uopsætteligt skal løses, fx af hensyn til borgerne, fortæller Tina Balsig.

Fleksible arbejdstider tiltrækker medarbejdere

Attraktive tiltag, der skaber tilfredse medarbejdere, er ved at blive et stærkt konkurrenceparameter for kommunerne. Og Tina Balsigs oplevelse er, at firedages ugen uden tvivl har gavnet rekrutteringen i Odsherred.

Kommuner går på TikTok for at finde sosu-elever

Både Viborg og Helsingør Kommune er hoppet med på TikTok-bølgen med det klare formål at nå en yngre målgruppe, som bruger det sociale medie. Viborg Kommune ser bl.a. et rekrutteringsformål med TikTok:

– Det er en udfordring at finde sosu-elever, så det er en af årsagerne til, at vi gerne vil have fat i en yngre målgruppe. Men der er også meget af vores kommunikation, som er relevant for dem; det kunne fx være information om, hvordan man stemmer, siger Viborg Kommunes kommunikationschef Rune Jungberg Pedersen til netmediet Kforum.

KILDE: DKNYT.DK

Mød din nye medarbejder på en jobdate

I Randers Kommune er en månedlig jobdate mellem arbejdsgivere og jobsøgende både stigende populær hos de to grupper og giver gode resultater, skriver *Danske Kommuner*.

Ideen stammer fra Jobcenter Randers Erhverv, som har kontakt med det lokale erhvervsliv om rekruttering, opkvalificering og fastholdelse. Jobdating i Randers har kørt i to år, flere og flere deltager i mødet, som finder sted en formiddag om måneden. Og senest gik ti deltagere hjem med et nyt job.

KILDE: DANSKE KOMMUNER, JANUAR 2022



Nogle sætter virkelig pris på deres fredage til at restituere sig i. Andre vil hellere tidligt hjem på hverdage. Alt det tilgodeser aftalen. Og fleksibiliteten hjælper ikke kun på rekrutteringen, men også på dét at fastholde medarbejdere.

TINA BALSIG, LEDER AF YDELSER I ODSHERRED KOMMUNE

– De seneste tre gange, jeg har skullet ansætte folk, har ansøgerne nævnt fleksibiliteten som en grund til at søge hos os. Hvis du fx bor i København, er der pludselig ikke så langt til Odsherred. Det var der ikke i forvejen. Men hvis du ikke skal køre herop på fredage og derudover kan arbejde hjemme flere af de andre dage, så er det pludselig mere interessant, tilføjer hun og slår fast:

– Som leder er jeg glad for, at forskerne har fulgt os, så vi har kunnet lave en aftale med det bedste fra begge verdener.

Hvis nogle i min afdeling har brug for at arbejde fem dage og dermed have kortere dage end ved en firedages uge, så gør de det. Folks behov afhænger af, om de har små børn, er seniorer eller noget helt tredje. Så længe kerneopgaven bliver løst, kan medarbejderne planlægge, så de får balance i deres privat- og arbejdsliv.

– Nogle sætter virkelig pris på deres fredage til at restituere sig i. Andre vil hellere tidligt hjem på hverdage. Alt det tilgodeser aftalen. Og fleksibiliteten hjælper ikke kun på rekrutteringen, men

også på dét at fastholde medarbejdere. Jeg har lige haft MUS-samtaler, og her har de fleste nævnt fleksibiliteten som noget positivt. I øvrigt har jeg en fornemmelse af, at det også har hjulpet på produktiviteten. Folk har kunnet møde ind på ydertider, hvis de fx bedst kan koncentrere sig og være effektive tidlig morgen, siger Tina Balsig og oplyser også, at der er tiltag i gang i forhold til at implementere den fleksible arbejdstid i andre dele af kommunen, bl.a. på plejecentre og daginstitutioner. ■

Derfor får du Offentlig Ledelse

Tre gange om året lander dette ledelsesfagblad i din postkasse. Det er en af gevinsterne ved at være medlem af ledersektionerne i Dansk Socialrådgiverforening eller HK Kommunal. Vores ambition er at holde dig opdateret på de nyeste trends og teorier i offentlig ledelse.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | tina@juul-kommunikation.com

Som leder har du måske bladret forgæves i dit fagblad efter artikler om ledelse – teorier, værktøjer, nye trends. Det hører vi i hvert fald af og til fra ledere – at de savner mere fagligt stof og viden om ledelse fra deres fagforening.

Og netop derfor får du dette magasin – *Offentlig Ledelse*. Vi kalder os “dit fagblad for velfærdsledere” – og bladet udgives i et samarbejde mellem ledersektionerne i Socialrådgiverne og HK Kommunal.

Siden magasinet så dagens lys i 2007, har det været redaktionens klare målsætning at klæde

dig som offentlig velfærdsleder bedst muligt på med viden om nye tendenser, teorier og værktøjer i moderne ledelse.

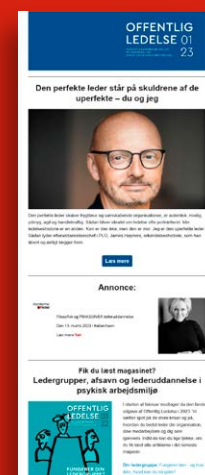
Tre gange om året og en gang om måneden

Bladet udkommer tre gange om året og sendes til i alt omkring 3.000 modtagere.

Bladet bliver tilrettelagt af en redaktionsgruppe med en lederkonsulent fra hver af de udgivende fagforeninger samt redaktøren. Men: Vi vil altid også gerne høre fra dig som læser – i form af feedback på bladet, ønsker om særlige emner, vi skal behandle, eller debatindlæg til en aktuel dagsorden. Du kan altid skrive til os på redaktionen@offentligledelse.dk

Som aktuelt supplement til bladet udgiver vi hver måned et elektronisk nyhedsbrev med ekspertartikler og nyheder samt artikler fra bladet.

Fortsat god læselyst! ▶



Får du nyhedsbrevet?

Vil du til snigpremierre på nogle af temaartiklerne fra det kommende nummer af *Offentlig Ledelse* eller læse stof, som ikke kommer i bladet? Så tilmeld dig vores nyhedsbrev, som udsendes en gang om måneden: offentligledelse.dk/nyhedsbrev

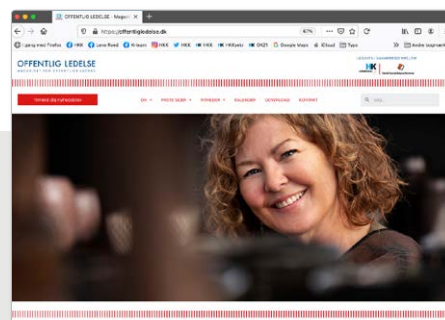
Offentlig Ledelses hjemmeside bugner af viden

Har du prøvet at søge på fx “Ledelseskommisionen”, “tillid”, “ledelsesrum” eller “stress” på offentligledelse.dk?

Måske ikke – men hvis du gør det, vil du opdage, at hjemmesiden rummer en sand guldgrube af artikler og viden om helt specifikke emner, der kan være

relevante for dig som leder at besøge eller genbesøge. Måske skal I have et seminar med ledergruppen eller en temadag med medarbejderne og søger viden og inspiration til vinkler, oplægsholdere eller noget helt tredje.

Alle artikler fra *Offentlig Ledelse* og



fra nyhedsbrevet bliver løbende lagt på offentligledelse.dk.

Tjek selv: offentligledelse.dk