



MEDARBEJDER MED VILJE

Nye medarbejderroller

MEDARBEJDER MED VILJE

Nye medarbejderroller

MEDARBEJDER MED VILJE

NYE MEDARBEJDERROLLER

Copyright © 2014

Mandag Morgen Innovation Aps
Valkendorfs­gade 13
1009 København K
Tlf. 33 93 93 23

MANDAG MORGEN

Anne Kjær Skovgaard, projektchef
Astrid Læssø Christensen, direktør
Clara Dawe, projektkoordinator
Liv Fisker, analytiker
Louise Blaabjerg Christoffersen, projektkoordinator
Iben Berg Hougaard, projektchef
Mads Espersen, analytiker
Morten Hyllegaard, direktør
Rie Ljungmann, projektkoordinator
Signe Ramstedt Bertelsen, analytiker

DESIGN

Anne Sofie Bendtson, Mandag Morgen

KORREKTUR

Martin Lund og co., Retskrivningspolitiet

FOTOGRAFIER

Joachim Adrian
Mikkel Berg Pedersen
Rasmus Baaner

TRYK

Rosendahls

ISBN

978-87-93038-14-1

INDHOLD

5 Forord

6 Projektet bag

8 **Kapitel 1: Hvorfor nye medarbejderroller?**

I kapitel 1 giver vi svaret på, hvorfor vi skal beskæftige os med nye medarbejderroller, når vi kobler den brede diskussion af fremtidens velfærdssamfund til udviklingen af nye medarbejderroller.

12 **Kapitel 2: Hvem er de nye medarbejdere?**

I kapitel 2 beskriver vi tre arketyperiske medarbejderroller: resourcedektoren, medbyggeren og oversættereren og giver seks portrætter af velfærdsmedarbejdere, der udfylder de nye roller i deres daglige arbejde.

Portrætter: Suzanne Crawford, lærer, Frederiksberg Ny Skole • Elin Andersen, borgerkonsulent, Aarhus Kommune • Charlotte Wegener, konfliktrådskoordinator, Nordsjællands Politi, og klubmentor, Kokkedal Ungdomsklub • Lone Korsgaard, sikkerhedsplanskonsulent, Roskilde Kommune • Jens Lindorff, byggesagsbehandler, Odense Kommune • Anette Kjær Ølund, virksomhedskonsulent, Hedensted Kommune.

34 **Kapitel 3: Hvordan kan vi arbejde med de nye medarbejderroller?**

I kapitel 3 beskriver vi gennem en række cases, hvordan man kan arbejde med nye medarbejderroller. Du kan også læse et interview med Lotte Bøgh Andersen, professor MSO, og Søren Obed Madsen, ph.d., om medarbejdernes rolle i forandringsprocesser.

Cases: Caféen på Køge Handelsskole bidrager til det gode læringsmiljø • Headspace i Odense bygger bro til kommunale tilbud • Frivillige digitaliserer halvanden million registerblade for Københavns Stadsarkiv • Gentofte Kommune udvikler ny samarbejdsmodel • Handicaprådgivningen i Kolding Kommune • University College Lillebælt • Botaniske Have i Aarhus • Future Lab på SOSU Nord.

50 **Kapitel 4: Hvilke perspektiver rejser de nye medarbejderroller?**

I kapitel 4 beskriver vi nogle af de vigtige og svære diskussioner, som arbejdet med de nye medarbejderroller kan rejse. Til slut finder du en inspirationsguide til det videre arbejde med de nye medarbejderroller.

Perspektiver: Tænkehatte, post-its og innovative medarbejdere • Den gode balance mellem tillid og kontrol • Kernefagligheden og de nye kompetencer.

61 Kilder

62 Indeks



Ord, vi bruger

AKTØR: Aktør anvendes i bredeste forstand og dækker over grupper, enkeltpersoner, organisationer, institutioner, virksomheder, foreninger, borgere og mange flere.


KERNEOPGAVE: Kerneopgaven er den opgave, organisationen og dermed ledere og medarbejdere er sat i verden for at løse.

RESSOURCER: Ressourcer anvendes i bredeste forstand: Alt, der kan bidrage til at udvikle velfærden, kan være en ressource. Eksempler er borgere, ideer, bygninger, teknologier, medarbejdere, naboer, udsatte grupper og mange, mange flere.

ROLLER: En rolle er en position og en måde at agere på, som medarbejderen kan indtage i større eller mindre grad, afhængigt af situationen.

VELFÆRD: Velfærd betyder oprindeligt at fare vel – eller at bevæge sig godt gennem livet. Begrebet velfærd anvendes i betydningen at have eller at skabe et godt liv.

VELFÆRDSMEDARBEJDER: En velfærdsmedarbejder er en person, der arbejder med velfærd i sit professionelle arbejdsliv – uanset sektor og fagområde. Velfærdsmedarbejdere er en forskelligartet gruppe – nogle har direkte borgerkontakt, andre har ikke.



FORORD

I dagens velfærdsdebat konkurrerer to fortællinger. Den ene handler om forringelser og – i yderste konsekvens – afvikling af velfærdsstaten. Den anden handler om, at vi sammen – ved at aktivere de ressourcer, som findes hos borgerne og i de relationer, de indgår i – kan forbedre velfærden.

Som velfærdsorganisationer insisterer vi på at udforske og udvikle den sidste fortælling – og afvise den første. Det er et paradigmeskifte at gå fra at se velfærd som noget, vi leverer til borgerne, til at se velfærd som noget, vi skaber *sammen med* borgerne og mange andre.

Vi står i en situation, hvor de offentlige ressourcer er knappe, men vi tror på, at det faktisk er muligt at skabe ny og bedre velfærd for borgerne. Det kræver dog, at vi i kommuner, stat, faglige og frivillige organisationer og på uddannelserne tør tage en åben og nuanceret dialog om, *hvor* det er nødvendigt at forandre velfærden, *hvad* vi gerne vil opnå, og *hvordan* vi hver især skal handle anderledes for at understøtte forandringerne. Og derpå beslutter at sætte handling bag ordene.

Det er baggrunden for, at vi – repræsentanter fra i alt 20 velfærdsorganisationer fordelt på kommuner, staten, uddannelserne, faglige og frivillige organisationer – har gennemført udviklingsprojektet ”Medarbejderroller i fremtidens velfærdssamfund”. I projektet har vi undersøgt, hvordan medarbejderne i højere grad kan blive aktive medspillere i den igangværende omstilling af velfærdssamfundet. Vi vil gerne vide, hvordan vi kan være med til at skabe arbejds- gange, systemer, viden, kompetencer, politiske og organisatoriske rammer, der understøtter dette.

Heldigvis er der en masse gode eksempler at lære af. I det danske velfærdssamfund er der mange dygtige medarbejdere, som allerede i dag indtager rollerne som ressource-detektor, medbygger og oversætter – og dermed udfordrer vante forestillinger om, hvordan vi skaber velfærd. Men medarbejderne gør det oftest på trods og sjældent som led i en større strategi mod at skabe bedre velfærd for de borgere eller virksomheder, som velfærdsorganisationerne er sat i verden for.

I den erkendelse har vi ledt efter personer, eksempler, ord og billeder, som kan give os en fælles forståelse af det nye i velfærden – og gøre udviklingen meningsfuld og konkret for dem, den involverer.

I denne publikation tegner vi en stribe portrætter af mennesker, der arbejder professionelt med velfærd. De er udvalgt, fordi de udfordrer gængse tilgange til opgaverne. Portræterne viser nogle af de roller, som vi mener, medarbejdere i velfærden skal kunne indtage, når opgaverne skal løses på nye måder. Rollerne går på tværs af faglighed, arbejdsopgaver og sektorer – med respekt for de forskelle, der findes i gruppen af velfærdsmedarbejdere, uanset om man arbejder som rengøringsassistent, jobkonsulent eller pædagog.

Vi håber, at vi gennem portrætter, konkrete eksempler, diskussionsspørgsmål og øvelser kan bidrage til jeres videre arbejde med at udvikle velfærden. Med afsæt i de afsluttende perspektiver håber vi desuden at inspirere til at tage nogle af de diskussioner, som debatten om, hvilken velfærd vi ønsker os, og hvilke roller medarbejderne kan spille for at virkeliggøre den, rejser.

God læselyst!

Anja Jørgensen, *direktør, SOSU Nord*

Charlotte Høy Worm, *chef for Viden og Effekt, Børn- og Ungeforvaltningen, Odense Kommune*

Christian Mølgaard, *juridisk chef, Borgmesterens Afdeling, Aarhus Kommune*

Gunner Gamborg, *landsformand, Ergoterapeutforeningen*

Janus Broe Malm, *politisk chef, OAO*

Karen Brix Roed, *vicedirektør, SOSU Silkeborg*

Klaus Matthiesen, *overenskomstchef, FTF*

Morten Hyllegaard, *direktør, Mandag Morgen Velfærd*

Steffen Bohni, *afdelingschef, Socialstyrelsen*

Steffen Svendsen, *prørektor og udviklingsdirektør, University College Lillebælt*

Projektet bag



Udviklingsprojektet ”Medarbejderroller i fremtidens velfærdssamfund” har udviklet nye billeder på den kompetente velfærdsmedarbejder og give inspiration til, hvordan flere medarbejderne kan blive aktive medspillere i udviklingen af velfærden. Projektet er initieret af Mandag Morgen og gennemført i samarbejde med en styregruppe bestående af 9 organisationer og en arbejdsgruppe bestående af 20 organisationer.

Projektdeltagerne har i perioden fra september 2013 til april 2014 mødtes til en række arbejdende møder. Her har vi arbejdet med de vigtigste relationer, som velfærdsmedarbejderne indgår i, og – med afsæt i konkrete cases og udfordringer – indkredset, hvordan de nye medarbejderroller kan se ud i hverdagen, samt hvilke dilemmaer der kan opstå i udviklingen af dem. Undervejs i møderækken har vi suppleret diskussionerne med bl.a. analyser i Mandag Morgens Velfærdspanel, desk-research og interview med eksperter og forskere.

Publikationen henvender sig til personer, der har velfærd som profession – på tværs af sektorer, siloer, fagligheder og hierarkier. Den er både til medarbej-

deren, til lederen og til andre, der spiller en aktiv rolle i udviklingen af velfærden.

Sideløbende med projektet ”Medarbejderroller i fremtidens velfærdssamfund” har Mandag Morgen – ligeledes i tæt samarbejde med en række organisationer – gennemført projektet ”Ny velfærd, ny ledelse”, der har haft fokus på nye lederroller i velfærden. Resultatet af det arbejde kan du læse, hvis du vender denne publikation om.

Nye leder- og medarbejderroller er seneste eksempel på, hvordan Mandag Morgen i samarbejde med en række velfærdsaktører, bl.a. kommuner, interesseorganisationer, civilsamfundsorganisationer og private virksomheder, har sat fokus på, hvor og hvordan velfærden er i forandring. Læs mere i eksempelvis ”Fremtidens velfærdsalliancer”, ”Den aktive borger”, ”Ressourcedanmark”, ”Radikal Velfærdsinnovation”, ”På vej mod fremtidens Odense” og ”Kærlig Kommune”, som kan downloades gratis på www.mm.dk.

Mandag Morgen er alene ansvarlig for de redaktionelle valg og den endelige tekst. Publikationen eller dele heraf kan downloades gratis på www.mm.dk.



Styregruppen



AARHUS KOMMUNE: Christian Mølgaard, juridisk chef, Borgmesterens Afdeling

ERGOTERAPEUTFORENINGEN: Annemarie Knigge, afdelingschef, Fag og Politik, og Gunner Gamborg, landsformand

FTF: Klaus Matthiesen, overenskomstchef

OAO: Janus Broe Malm, politisk chef

ODENSE KOMMUNE: Charlotte Høy Worm, chef for Viden og Effekt, Børn- og Ungeforvaltningen, og

Peter Frans Pietras, administrerende direktør, Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen

SOCIALSTYRELSEN: Steffen Bohni, afdelingschef

SOSU NORD: Anja Jørgensen, direktør, og Lene Kvist, udviklingschef

SOSU SILKEBORG: Charlotte Wegener, ph.d. og konsulent, og Karen Brix Roed, vicedirektør

UNIVERSITY COLLEGE LILLEBÆLT: Steffen Svendsen, prorektor og udviklingsdirektør

Arbejdsgruppen



AARHUS KOMMUNE: Annemarie S. Zacho-Broe, kontorchef, Magistratsafdelingen for Sundhed og Omsorg, Jeanette L. Hoppe, chef for Ledelsessekretariat og Kommunikation, Magistratsafdelingen for Sociale forhold og Beskæftigelse, Karen Meisner Christensen, konsulent, Magistratsafdelingen for Sundhed og Omsorg, Mie Lundgaard, konsulent og personlig assistent for borgmesteren, Borgmesterens Afdeling, og Henriette Bennicke, udviklingskonsulent, Borgmesterens Afdeling

ALBERTSLUND KOMMUNE: Bjarne Webb, leder af Plejeboligområdet, og Søren Mørk Petersen, udviklingschef, Albertslund Bibliotek

ERGOTERAPEUTFORENINGEN: Nina Bach Ludvigsen, konsulent, Lene Barslund, næstformand, og Tina Birch, konsulent

ESBJERG KOMMUNE: Arne Nikolajsen, direktør, Dorthe Christiansen, fællestillidsrepræsentant for FOA-grupperne, og Herdis Povlsgaard Nielsen, projektleder, alle fra Sundhed og Omsorg

FRIVILLIGCENTRE OG SELVHJÆLP DANMARK: Casper Bo Danø, sekretariatsleder, og Dannie Larsen, konsulent

FTF: Bodil Rasmussen, konsulent, Samfund og Arbejdsliv, og Torben Lenike Petersen, konsulent, Overenskomst og Ansættelsesret

HEADSPACE: Hallur Gilstón Thorsteinsson, vicedirektør og centerchef for Headspace København

HEDENSTED KOMMUNE: H.C. Knudsen, beskæftigelseschef, og Anette Kjær Ølund, virksomhedskonsulent, begge fra Jobcenter Hedensted

KOLDING KOMMUNE: Johnny Holst, chef for

Handicaprådgivningen, og Kaj Naldahl Stubben, handicapchef

OAO: Cecilie Vyff, konsulent, Ledelse og Arbejdsvilkår, og Christina Borries, konsulent, Team Politik

ODENSE KOMMUNE: Anna Marie Hangaard Jensen, konsulent i Center for Politik og Strategi, Børn- og Ungeforvaltningen, og Morten Rahbek Kreilgaard, chef for Forretningsudvikling, Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen

SKOLE & FORÆLDRE: Mette With Hagensen, formand

SOCIALSTYRELSEN: Julie Flotin Jensen, fuldmægtig, Børn og Unge, og Kristian Gribskov, fuldmægtig, Ældre og Demens

SOSU C: Elsebeth Melgaard, direktør, Gitte Brodersen, uddannelseschef, og Poul Møller, bestyrelsesmedlem fra FOA

SOSU NORD: Lise Lotte Quist, underviser, Marianne Stage, uddannelseskonsulent, og Mette Vestergård, underviser

SOSU SILKEBORG: Lisbet Lynggaard-Jensen, afdelingsleder, og Lise Knokgaard, afdelingsleder

UNIVERSITY COLLEGE LILLEBÆLT: Ulla Refstrup Mulbjerg, vicedirektør for Tværgående Uddannelsesudvikling

UNIVERSITY COLLEGE SJÆLLAND: Bodil Beedholm Laursen, uddannelseskonsulent i sundhed, og Kell Hartmann, uddannelseskonsulent i ledelse

VIBORG KOMMUNE: Anne Kallestrup, udviklingsmedarbejder, Jette Lorenzen, arbejdsmarkedschef

3F: Mette Lyshøj, konsulent, Nina Vedel Møller, konsulent

#1

Hvorfor nye medarbejderroller?

”Vi ser en stærk bevægelse væk fra at definere velfærden og velfærdsorganisationernes kerneopgaver som den faglighed, vi putter ind - til et fokus på den forskel, vi skal skabe sammen med borgerne.”

Klaus Matthiesen, overenskomstchef i FTF

MÅLET ER ET GODT LIV

Måden, vi skaber velfærd på, er under forandring:

... når sagsbehandlerne på kommunens byggesagskontor ikke alene giver tilsagn og afslag i henhold til love og lokalplaner, men også vejleder virksomhederne om alternative løsninger.

... når pædagogerne i fritidsklubben orienterer sig uden for institutionen og skaber nye samarbejder med lokale foreninger, så børnene kan få et rigt fritidsliv.

... når medarbejderne i Vej og Park vedligeholder byens botaniske have, men også har ansvar for – sammen med en gruppe af borgere – at udvikle haven i en retning, der matcher lokalsamfundets behov.

... og når underviserne på ergoterapeutuddannelsen, ud over at undervise, også coacher og engagerer de studerende, så der skabes rum til læring uden for klasseværelset.

Forandringerne skyldes bl.a. den økonomiske og demografiske udvikling og den bølge af reformer, som område for område gør op med de måder, som vi har organiseret og finansieret velfærden på.

Men udviklingen skyldes også, at vores forståelse af og viden om, hvad og hvem der skaber god velfærd, forandrer sig. Velfærd har i mange år været defineret som faste ydelser leveret af det offentlige til borgerne, der mere eller mindre passivt tog imod. I dag bevæger vi os – hjulpet på vej af ny viden og nye ideer – i retning af en velfærdsforståelse, hvor den enkelte borger spiller en større og mere aktiv rolle, og hvor mange nye ressourcer bringes i spil.

”Det ligger ikke længere fast, at Fru Han-

sen skal have en basisrengøring med støvsugning og aftørring af vandrette flader. I stedet skal medarbejderne i hjemmeplejen se på, hvad det er for et liv, Fru Hansen lever, og hvem omkring hende der kan hjælpe hende til fortsat at kunne leve det liv”, forklarer Klaus Matthiesen, overenskomstchef i FTF.

Når vi begynder at tænke sådan, er det ikke tilstrækkeligt at definere velfærdsorganisationernes kerneopgaver som den faglighed, vi putter ind i dem – men snarere som den forskel, vi skaber sammen med borgerne.

Løsningerne skal findes i hverdagen

Velfærd er i princippet alt det, der skaber et godt liv for borgerne. Tager vi konsekvensen af denne forståelse, må vi stille krav til, at velfærdsorganisationerne åbner sig mere for deres omverden. Det har stor betydning for de medarbejdere, der arbejder i velfærden. Deres arbejde afhænger af, om de kan få nye samarbejder med den enkelte borger, borgerens netværk, de pårørende, virksomheder, frivillige organisationer og ikke mindst kollegaer uden for egen nærmeste organisation til at lykkes.

Der er mange grunde til at tro, at det kan lykkes. Men erfaringerne viser også, at det udvidede samarbejde med og om borgerne forudsætter, at medarbejderne kan veksle mellem forskellige roller og trives med at skulle finde de løsninger, som passer til den enkelte situation og relation. Det gælder bl.a.:

* *I relationen til borgerne*, hvor medarbejderne forventes at bringe mennesker sammen, søge og forløse ressourcer – og samtidig skal udfylde rollen som myndighed, der arbejder inden for nogle klart definerede opgaver og rammer.

* *I relationen til kollegaerne*, hvor medarbejderne skal kunne samarbejde på tværs af faglige og organisatoriske skel for at opsøge de bedste løsninger, men samtidig skal kunne vide, hvor deres egen faglighed slutter og andres begynder.

* *I relationen til lederne*, hvor kontrol og tjeklister erstattes af meningsfulde pejlemærker og tillid til, at den enkelte medarbejder selv træffer gode beslutninger.

* *I relationen til de mange aktører uden for velfærdsorganisationerne*, hvor medarbejderne skal turde afgive kontrol og skabe plads til, at andre spiller med – samtidig med at de oftest sidder med ansvaret for, at tingene lykkes.

Hvordan medarbejderne håndterer dette, ligger der på nuværende tidspunkt ikke nogen nøjagtig plan for, og ifølge Gunner Gamborg, landsformand for Ergoterapeutforeningen, er det heller ikke løsningen.

”En forandret velfærdsforståelse piler ved samfundskontrakten om, hvem der har ret til hvad. Men det er naivt at tro, at vi kan omdanne ønsket om aktive, ressourcerstærke borgere til en brugsanvisning eller køreplan. Vi står over for en stor kulturforandring, og den kræver, at vi hjælper hinanden på tværs af alle administrative, faglige og politiske niveauer til at blive klogere på, hvordan det kan fungere i praksis,” udtaler han.

Han suppleres af Charlotte Høy Worm, der er chef for Viden og Effekt i Børn- og Ungeforvaltningen i Odense Kommune: ”Vi skal helhjertet turde se ud over vores egen organisation og fagligheder og finde både inspiration og ligeværdighed med nogen, der er anderledes end os selv.”

Der skal med andre ord arbejdes hårdt for at komme skridtet videre og realisere idealerne.

Rollerne er vigtige værktøjer i forandringen

Fra et medarbejderperspektiv kan forandringerne være positive og motiverende, men også svære og drænende for energi.

Mange medarbejdere kan med rette hævde, at de bliver mødt med krav og forventninger, som ligger langt fra det, de er blevet uddannet eller oprindeligt blev ansat til. Deres muligheder for at handle på de dilemmaer, som opstår, når vi begynder at skabe velfærd på nye måder, afhænger derfor af, om de oplever forandringerne som noget, de er blevet ramt af og er ofre for – eller som noget, de er en del af og har indflydelse på.

”Når vi fokuserer på den forskel, vi skal skabe sammen med borgeren, skal medarbejderne definere sig som en del af en større helhed,” siger Klaus Matthiesen, fra FTF. ”Derfor skal det være tydeligt, hvilken bane man spiller på som medarbejder. Det kræver en meget præcis rolleafklaring og en klarhed om, hvilken opgave og hvilket ansvar den enkelte medarbejder har – og ikke har,” siger han.

Vi ved, at velfærdsmedarbejdere kan blive en afgørende drivkraft i realiseringen af et nyt velfærdsideal – og den fortsatte udvikling af velfærden. Derfor har vi behov for at forstå og beskrive nogle af de nye roller, medarbejderne forventes at udfylde fremover. De tre arketypiske roller, vi præsenterer i kapitel 2, er ikke færdige svar,

HVAD ER EN ROLLE?



Nudansk Ordbog definerer en rolle som ”en plads eller funktion som en person, en institution, en organisation eller et land udfylder i en større sammenhæng”.

En medarbejderrolle er et sæt af forventede handle- og adfærdsmønstre, som en medarbejder anvender i sin relation med mennesker i forskellige arbejdssituationer. Når man antager en rolle, er der nogle normer og regler, som gælder for rollen – og som omgivelserne vurderer medarbejderens indsats og troværdighed ud fra.

men værktøjer, der kan bruges i udviklingen og realiseringen af et nyt velfærdsideal, hvor medarbejderne er medskabere af velfærden – ikke kun udførere af den.

”Vi skal bruge de nye roller som et diskussionsværktøj og ikke som en facitliste. Rollerne har deres klare berettigelse til at få hånd om udviklingen, og hvad der er på spil. De kan hjælpe med at give os billeder af forventninger og opgaver, men det handler ikke om at finde et 1:1-forhold mellem en medarbejder og en rolle,” forklarer Charlotte Høy Worm.

Samtidig skal vi have øje for, at medarbejderne i velfærden er en forskelligartet gruppe, hvor nogle er mindre synlige eller har mindre borgerkontakt end andre. Det betyder dog ikke, at de tre arketyperiske roller ikke har relevans for medarbejdere, der ikke har direkte borgerkontakt.

”Rollerne er ikke absolutte størrelser, der passer på enkelte medarbejdere eller fagligheder. For eksempel kan vi ikke nøjes med at fokusere på de medarbejdere, der er synlige i velfærden, fordi de har kontakt med borgerne. Rollerne kan også bruges blandt de medarbejdere, der kitter systemet sammen, men som er mindre synlige,” uddyber Janus Broe Malm, politisk chef i OAO.

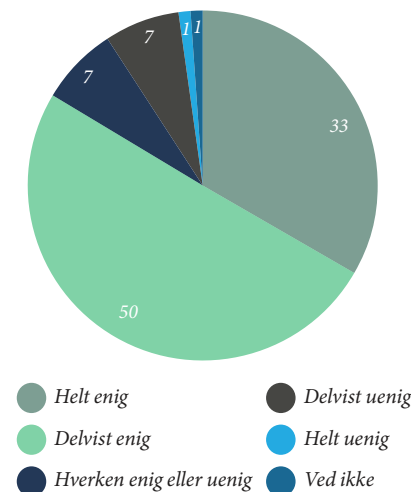
Nulfejlskulturen er død

Heldigvis er der stor vilje til at forsøge sig med nye måder at gøre tingene på, og noget tyder på, at medarbejderne i den offentlige sektor har lagt den berygtede nulfejlskultur fra sig. 83 pct. af velfærdslederne i Mandag Morgens Velfærdspanel mener, at medarbejderne i deres organisation tør teste nye ideer af i praksis, også selv om de ikke kender resultatet på forhånd. Se figur 1. Mange steder anerkendes fejl ligefrem som en forudsætning for udvikling.

”At gå hurtigere til handling kræver driftighed fra både medarbejdere og ledere. Men vi lykkes ikke med at skabe bedre velfærd alene ved at tale om den, og vi kan heller ikke vente på, at vi har fået fuld sikkerhed for, at nye tilgange virker. Vi skal i gang med arbejdet og give medarbejderne mulighed for at forsøge sig og indgå i de nye

NULFEJLSKULTUREN ER DØD

”Medarbejderne i min organisation tør godt teste nye ideer af i praksis, selv om vi ikke kender resultatet på forhånd.”



FIGUR 1 I en survey i Mandag Morgens Velfærdspanel fra januar 2014 angiver 83 pct., at de er helt eller delvist enige i, at medarbejderne i deres organisation tør teste nye ideer af i praksis (n= 943).

roller og relationer, vi snakker om,” siger Charlotte Høy Worm.

Gør vi det, er der gode muligheder for at lade os inspirere og lære af hinanden på tværs af fagligheder og erfaringer. Det understreger Gunner Gamborg, landsformand i Ergoterapeutforeningen:

”Det viser sig gang på gang, at professionelle, der har arbejdet med et område og en tilgang længe, kan inspirere andre, fordi mønstre og tendenser ligner hinanden – uanset om vi snakker hjemmehjælp eller et parkanlæg. Der er fællestræk i udviklingen. Derfor skal vi som fagpersoner være mere åbne og alment kommunikerende. Vi skal tale om det, vi kan, og det, vi ved, på en måde, der tager udgangspunkt i borgerne, og på en måde som andre kan forstå,” siger han.

#2

Hvem er de nye medarbejdere?

”For mig er rollerne et ekstremt effektivt fortællegreb, fordi de indhegner nogle arketyper, der går på tværs af de klassiske fagligheder, uden at sætte lighedstegn mellem en person og en rolle.”

Janus Broe Malm, politisk chef i OAO

Hvem er de nye medarbejdere?

I dette kapitel sætter vi ord og billeder på tre nye medarbejderroller. Vi beskriver, hvad rollen som henholdsvis ressourcetektor, medbygger og oversætter indebærer, og vi beskriver nogle af de nøglekompetencer - faglige og menneskelige - som velfærdsmedarbejderne trækker på i de nye roller.

Gennem seks portrætter kommer vi tæt på nogle af de velfærdsmedarbejdere, der udfylder rollerne til hverdag.

Du finder på følgende sider:

- * Nye medarbejderroller: Ressourcetekteren
- * Portræt: Børneressourcer i spil på skolen
- * Portræt: Den nye visitator
- * Nye medarbejderroller: Medbyggeren
- * Portræt: Politibetjent på tillidsmission
- * Portræt: Hun fletter sikkerhedsnet for udsatte familier
- * Nye medarbejderroller: Oversætteren
- * Portræt: Byggesagsbehandleren skaber arbejdspladser
- * Portræt: Hun ser på det effektive i mennesker

MENNESKER BAG ROLLERNE

I det følgende beskriver vi tre arketyperiske roller: ressourcetekteren, medbyggeren og oversætteren. Rollerne afspejler nogle af de tendenser i udviklingen af velfærd, som vi i glimt ser praktiseret nu. Men rollerne er også tænkt som pejlemærker for den udvikling og de kompetencer, som, vi mener, vil blive efterspurgt i fremtiden.

Rollerne går på tværs af sektorer og fagområder. Hvilken rolle, medarbejderen træder ind i, afhænger af opgaven, der skal løses. Nogle roller er nødvendige på ét tidspunkt, andre på et andet.

For nogle medarbejdere vil rollerne være helt nye, mens de for andre vil være genkendelige eller ligefrem velkendte.

Rollerne er ikke tænkt som en tjekliste eller som en målestok for, hvornår en medarbejder er dygtig eller succesfuld. Rollerne er redskaber til diskussion. De kan bruges til at diskutere og afdække, hvilke nye og gamle kompetencer og hvilket mindset der er brug for i forskellige arbejdssituationer.

Sagsbehandleren agerer i rollen som oversætter, når han hjælper virksomheder og borgere, der søger om byggetilladelse. Det samme gør virksomhedskonsulenten fra jobcentret i samarbejdet med kommunens ledige borgere og lokale virksomheder.

Der findes med andre ord oversættere mange steder i velfærden. Måske har du en kollega, der færdes hjemmefantasi i rollen som oversætter og dygtigt formidler budskaber og oversætter abstrakte visioner til faktisk handling?

Portrætterne på de næste sider beskriver seks velfærdsmedarbejdere, der i deres nuværende arbejde indtager nye roller i forhold til tidligere. De løser gamle opgaver på nye måder eller indgår i andre samarbejder om at løse nye opgaver.

Medarbejdere i private virksomheder, socialøkonomiske virksomheder og i civilsamfundet løser velfærdsopgaver. Og dis-

3 NYE MEDARBEJDER- ROLLER



Medarbejderen kan være *ressourcetekter*, der identificerer ressourcer hos borgeren, i borgerens netværk, i egen organisation og i det omkringliggende samfund.

Medarbejderen kan være *medbygger*, der bygger løsninger i fællesskab med borgeren og andre, fordi komplekse udfordringer ofte kræver fælles løsninger.

Medarbejderen kan være *oversætter*, der oversætter det abstrakte til tydelig tale og handling. Oversætteren forstår, hvad visionen i organisationen betyder for den måde, hun skal kommunikere på.

ARBEJDSSPØRGSMÅL



- * Hvilken af de tre roller kan du bedst genkende dig selv i?
- * Kan du blandt dine kollegaer genkende nogen, der i særlig grad indtager rollerne som ressourcetekter, medbygger eller oversætter?

se medarbejdere mødes også af nye krav og skal til at indgå i bredere samarbejder, end de gør i dag. Derfor er de tre arketyperiske roller også for dig, der arbejder med velfærd uden for den offentlige sektor.

”Der er stort potentiale i rollebegrebet, fordi det præciserer den indbyrdes afhængighed mellem samarbejdspartnere. Man kan ikke have en rolle alene: Hvis din rolle ændrer sig, så ændrer min rolle sig også.”

Gunner Gamborg, landsformand i Ergoterapeutforeningen

*nysgerrig • dåseåbner • udforsker • skaber overblik
• tillid • understøtter • fokuserer på det positive •
ressourcedektoren • sammen med borgeren
• empati • skaber motivation • kreativ • coach*

Ressourcedektoren identificerer ressourcer hos borgeren, i borgerens netværk, i egen organisation og i det omkringliggende samfund. Ressourcedektoren forstår, at ressourcer først er ressourcer, når noget eller nogen anerkendes som en ressource. Derfor søger Ressourcedektoren ofte efter ressourcer hos mennesker og på steder, hvor de færreste ville lede.

Ressourcedektoren starter og slutter med borgeren. Sammen med borgeren undersøger ressourcedektoren, hvilke ressourcer borgeren selv har, før de sammen kigger i andre retninger. Ressourcedektoren har altid forventninger til borgeren – hun ved af erfaring, at borgere ofte har ressourcer, som de ikke selv kender.

Ressourcedektoren er drevet af ambitionen om at finde ressourcer og bringe dem i spil sammen med borgeren på vejen mod et særligt mål. Det kan eksempelvis være, at borgeren kan leve et godt og selvstændigt liv.

Ressourcedektoren kender systemet godt nok til at vide, at borgerens liv aldrig passer ind i systemets bokse og kasser. Derfor afprøver hun gerne forskellige kombinationer af ressourcer – i jagten på en løsning, der kan bringe borgeren tættere på sit mål.

Ressourcedektoren er kontekstsensitiv og dygtig til at stille spørgsmål – hun ved, at det er nødvendigt at bruge tid på at tale med borgeren for at forstå situationen.

Ressourcedektoren ved, at god kommunikation og gensidig tillid er en forudsætning for, at samarbejdet med borgeren kan bære frugt, men at økonomiske, menneskelige og relationelle ressourcer i udgangspunktet altid er knappe. Derfor er ressourcedektoren altid optaget af, at ressourcerne anvendes lige netop der, hvor de skaber den største nytte – for borgeren og for fællesskabet.

Ressourcedektoren stiller typisk spørgsmål som: Hvilke ressourcer har borgeren selv, og hvilke findes omkring borgeren? Hvor kan jeg lede efter ressourcer, hvor jeg ikke allerede har været? Og hvad står egentlig i vejen for, at borgeren løser flere opgaver selv?

Portræt af en ressourcedektor:

* *Børneressourcer i spil på skolen – portræt af Susanne Crawford, lærer på Frederiksberg Ny Skole, Frederiksberg Kommune. Se side 17.*

* *Den nye visitator – portræt af Elin Andersen, borgerkonsulent i Magistratsafdelingen for Sundhed og Omsorg, Aarhus Kommune. Se side 19.*

BØRNERESSOURCER I SPIL PÅ SKOLEN



Portræt af Suzanne Crawford,

lærer på Frederiksberg Ny Skole i Frederiksberg Kommune

”Når jeg sidder med en seksårig, der rigtig gerne vil lære at stave, så starter jeg altid med at spørge ham, hvad han selv tror, der skal til, for at det kan lade sig gøre. Som regel bliver vi enige om, at et godt sted at starte er at lære alfabetet,” fortæller Suzanne Crawford, der er dansklærer på Frederiksberg Ny Skole.

Med evalueringsværktøjet ”Mine mål” hjælper Suzanne Crawford nogle af Frederiksbergs yngste borgere med at sætte nye mål for deres faglige og sociale udvikling. Målene, som skolens medarbejdere formulerer sammen med eleverne, kan spænde bredt. Det kan være, at et barn ønsker sig flere legekammerater i skolegården, eller det kan være læringsmål som f.eks. at kunne lægge tal med flere cifre sammen.

”Jeg bruger ”Mine mål” til at lære børnene at se på sig selv og deres egne ressourcer. Jeg bruger evalueringen til at vise børnene, at de udvikler sig og lærer nye ting, og at nye mål derfor sagtens kan være inden for deres rækkevidde,” siger hun.

Børneevalueringen giver god mening set i lyset af skolens grundholdning om, at ingen børn er ens. Evaluerings- og udviklingsværktøjerne, som benyttes på skolen, tager højde for, at nogle børn let hopper op ad læringsstigen, mens andre børn har brug for mere støtte, hvis de skal rykke sig. Det er medarbejdernes opgave at finde og dyrke børnenes forskellige ressourcer – og ikke mindst støtte børnene i selv at få øje på mulighederne.

Legoklodser og klassisk højtlesning på tværs

På Frederiksberg Ny Skole arbejder lærere side om side med pædagoger i løbet af hele

skoledagen. Suzanne Crawford og hendes kollegaer planlægger stort set al deres undervisning i tværfaglige teams, hvor lærere og pædagoger arbejder sammen om at planlægge undervisningsforløb og forberede konkrete aktiviteter.

Stine Lorentzen, der er pædagog og til hverdag arbejder sammen med Suzanne Crawford, fortæller, at mikset af fagligheder i skolelivet især styrker samarbejdet om de børn, der er mindre bogligt stærke eller har svært ved at være motiverede i løbet af skoledagen.

”Lærerne har helt klart det faglige overblik, hvor vi som pædagoger kommer med et andet blik på barnet og kan supplere med nogle andre sociale tilgange. Det er lærerne, der har det faglige ansvar for matematikundervisningen, mens jeg som pædagog kan byde ind med nye måder, vi kan bruge det, børnene har lært til noget f.eks. gennem leg eller spil,” siger hun.

Tværfaglighed og et individuelt syn på eleverne hænger sammen. Ved at bringe forskellige voksenressourcer i spil bliver det muligt at tilgodese flere af børnenes forskellige måder at tage imod undervisning på. Hvor nogle elever har brug for at lege med legoklodser for at forstå matematikken, har andre brug for at se det skrevet på tavlen.

Hjemgrupper og hold erstatter klasser

Ligesom lærere og pædagoger arbejder på tværs, gør eleverne det også. På Frederiksberg Ny Skole foregår undervisningen ikke i traditionelle skoleklasser. I stedet er eleverne fordelt ud på hold og hører til i såkaldte hjemgrupper.

Hjemgrupperne er aldersblandede ud fra

en tanke om, at eleverne vokser socialt af at være sammen med børn, der enten er yngre eller ældre end dem selv. I løbet af skoleåret mødes eleverne i deres hjemgrupper til hjemgruppemøder. Her taler børnene og de voksne, der er tilknyttet hjemgruppen, om forskellige ting – alt fra mobning til vejret kan i princippet være på dagsordenen.

Eleverne er foruden hjemgrupperne tilknyttet hold, der danner ramme om forskellige undervisningsforløb af varierende længde. Holdene er helt andre fællesskaber end hjemgrupperne, idet de sammensættes med et nyt socialt eller fagligt fokus, der varierer fra forløb til forløb. De individuelt tilrettelagte læringsmål og den varierende holdstruktur betyder, at eleverne sagtens kan have undervisning på samme tid uden at lære det samme.

”Det handler om at tage hensyn til, at børnene har forskellige forudsætninger for at bruge og udvikle deres egne kompetencer. Lige nu har jeg f.eks. et hold i dansk, der har det til fælles, at de alle sammen havde brug for et løft i forhold til læsning. Andre gange handler det om at udfordre deres evne til at danne relationer,” forklarer Suzanne Crawford.

For hende er kerneopgaven at sørge for, at eleverne får tilbudt den undervisning eller leg, der bringer deres egne ressourcer bedst muligt i spil.

”Forhåbningen er, at når vi fra starten lærer dem, at de er forskellige og kan mange forskellige ting, så kommer de til at kende sig selv bedre. Når de bliver større, skulle de gerne blive gode til også selv at se, hvad der skal til, for at de lærer og udvikler sig bedst muligt,” siger hun.

BLÅ BOG



HVEM: Suzanne Crawford er lærer på Frederiksberg Ny Skole og uddannet folkeskolelærer.

DEN LILLE OG DEN STORE OPGAVE: Frederiksberg Ny Skole åbnede i august 2012 og har i skoleåret 2013/2014 242 elever fordelt på tre klassetrin: 0., 1. og 2. klasse. For hvert år udvides skolen med endnu en årgang, så der i løbet af ni år vil være elever på alle folkeskolens klassetrin.

Den grundlæggende vision på skolen er, at alle børn har særlige behov, og alle børn har særlige talenter. Derfor er læringsrum og faciliteter indrettet, så der kan tages hensyn til de forskellige individuelle behov.

Frederiksberg Ny Skole følges løbende af et såkaldt advisory board, der tæller en håndfuld forskere med speciale i uddannelse, læring og pædagogik. De giver løbende deres teoretiske indspark til udviklingen af skolen.

I ØVRIGT: Suzanne Crawford er indædt modstander af såkaldte taskebøger – bøger i samme serier, der følger eleverne gennem flere klassetrin. I hendes øjne kan de være nok så godt udarbejdet, men de kan aldrig helt rumme den diversitet de forskellige børn i hver enkelt klasse rummer.



DEN NYE VISITATOR



Portræt af Elin Andersen,

*borgerkonsulent i Magistratsafdelingen for Sundhed og Omsorg i
Aarhus Kommune*

For 25 år siden havde Elin Andersen titlen ”tilsynsførende” i den aarhusianske hjemmepleje. Dengang lod hun nogle gange pegefingern glide hen over fodpanelerne for at kontrollere, om hjemmehjælperne havde gjort deres arbejde ordentligt. I dag står der borgerkonsulent på visitkortet, og i stedet for at kontrollere om fodpanelerne er rene, spørger hun hellere, om det egentlig er vigtigt for borgeren?

”Min primære opgave er at finde ud af, hvordan vi kan hjælpe borgerne til at leve det liv, de gerne vil, så godt som muligt,” forklarer hun.

Eksemplet med fodpanelerne fortæller, at der er sket forandringer i Elin Andersens tilgang til sit arbejde. Fra at opfatte hjemmeplejen hos ældre borgere som afmålte, skemalagte ydelser, er fundamentet i dag et helt andet: Borgere er forskellige – det samme er deres oplevelser af livskvalitet og det gode liv. Det er aldrig Elins Andersens opgave at definere det gode liv på vegne af borgeren.

Samtale i stedet for servicepakker

For Elin Andersen har den nye titel også betydet, at hun taler med borgerne på en anden måde i dag. Visitationssamtalerne har ændret karakter. Tidligere var samtaler med borgeren altid struktureret ud fra forskellige skemaer, der blev udfyldt efterhånden, som samtalen skred frem. I dag begynder samtalen typisk åbent, og skemaer er erstattet af blankt papir.

”Min mund løber nok lidt mindre, end den gjorde før. Selv om det er mig, der skal styre samtalen, betyder det jo ikke, at jeg er den eneste, der skal sige noget,” siger hun.

Hvis borgeren har svært ved at klare hver-

dagen i eget hjem, beder Elin Andersen typisk borgeren om at vise hende rundt i hjemmet. På den måde kan hun se, om udfordringerne kan løses ved f.eks. at indrette boligen med færre møbler, eller om nye hjælpemidler kan bruges til at lette hverdagen.

I baghovedet har hun en arbejdssætning, der siger: ”al magt til borgeren”. Sætningen minder hende om at stille mange spørgsmål, når hun taler med borgeren, og fungerer samtidig som en påmindelse om, at borgeren altid er ekspert i sit eget liv.

At borgeren skal have magten, betyder ikke, at borgeren altid får den hjælp, som vedkommende ønsker. Løsningerne besluttet ikke enevedigt af borgerkonsulenten. Målet er, at løsningerne skabes og besluttet i fællesskab.

”Jeg kan sagtens have nogle standarder for mad eller hygiejne, der slet ikke stemmer med det, der er det vigtige for eksempelvis en borger med misbrug. Så må jeg lægge det fra mig og lytte til, hvad borgeren fortæller, for det er jo ikke mig, der skal bo der,” forklarer Elin Andersen.

Automatpiloten sendes på ferie

Elin Andersen har i dag ofte kontakt til pårørende i arbejdet med at finde den bedste løsning. Hun spørger borgerens familie og venner til råds og opfordrer dem til at overveje, hvilken rolle de selv kan spille i forholdet til borgeren.

Bente Mouritsen er en af de pårørende, Elin Andersen har mødt i sit arbejde som borgerkonsulent. Bentes forældre har med tiden fået større behov for hjælp i dagligdagen. De er begge et stykke over firs, og Bentes far er tiltagende dement og har to kunstige ben. Hendes mor har indtil videre klaret me-



get af det praktiske i hjemmet selv, men det går ikke længere.

”Det gode ved Elin er, at hun er god til at kigge på folk og mærke efter, hvordan de har det. Min far kan jo sagtens sidde og sige, at det går rigtig godt, for det er jo egentlig min mor, der har brug for hjælp, selv om hun ikke fejler så meget, som han gør,” forklarer hun.

I deres familie har man altid taget sig af sig hinanden, så Elin Andersen behøver ikke at spørge om hjælp fra de pårørende. Men sådan er det ikke i alle familier. Nogle gange skal de pårørende have et lille skub, før de kan se sig selv som en del af løsningen.

Som borgerkonsulent er det Elin Andersens opgave at forstå borgernes behov og efterfølgende finde og koble ressourcer sammen til en god løsning. Ressourcerne kan bestå af mange ting. I tilfældet med Bente Mouritsens forældre er ressourcerne i familien, men kollegaer fra andre dele af kommunen kan også være afgørende størrelser i ligningen.

”Tit finder vi den bedste løsning, hvis jeg også spørger hjælperen, sygeplejersken eller ergoterapeuten til råds. Med deres faglige briller på ser de ofte noget andet end jeg. Og omvendt er det også tit dem, der kan se, hvis vi har fundet en løsning, der ikke rigtig virker,” siger hun.

I jagten på de bedste fælles løsninger holder Elin Andersen og kollegaerne fra de andre faggrupper tværfaglige teammøder. De sætter også fælles udredningsforløb i søen for de borgere, hvor løsningen ikke ligger lige for. Selv siger hun, at hun aldrig har arbejdet så meget på tværs som i dag.

”Det handler i bund og grund om, at jeg slår automatpiloten fra og leder efter løsninger mange forskellige steder på én gang. Det er det allervigtigste i mit arbejde i dag.”

BLÅ BOG



HVEM: Elin Andersen er borgerkonsulent i Magistratsafdelingen for Sundhed og Omsorg i Aarhus Kommune og uddannet plejehjemsassistent.

DEN LILLE OG DEN STORE OPGAVER: I 2010-11 var Magistratsafdelingen for Sundhed og Omsorg i Aarhus Kommune igen en større omlægning. Visitatorerne blev placeret i sundhedsenheder i lokalområderne, og deres titel blev ændret fra visitator til borgerkonsulent. Den nye titel understreger, at deres rolle ændrede sig fra at være docerende til at være rådgivende. Borgerkonsulenten fungerer som myndighedsperson, der kan visitere til hjælp og støtte. Samtidig er hun også borgerens konsulent, der vejleder om, hvilke muligheder borgeren har – både i og uden for hendes fagområde.

Omlægningen bygger på en forståelse af, at ressourcer ikke alene skal findes på hyldeerne i det kommunale supermarked, men også hos borgeren selv og de pårørende, ved hjælp af teknologiske virkemidler eller noget helt tredje.

I ØVRIGT: Elin Andersen husker stadig tilbage på dengang, der var hvid dug og kringler på bordet, når hun kom på besøg hos borgerne. De dage er for længst forbi.



*integrerende • idérig • grænseskubber • stifinder • loyal over for sagen • inddragende • netværkstype • modig • facilitator • **medbyggeren** • entreprenør • ikke smagsdommer • uortodoks*

Medbyggeren bygger løsninger i fællesskab med borgeren og andre. Medbyggeren ved, at komplekse udfordringer oftest kræver komplekse løsninger. Medbyggerens stærkeste kort er derfor erkendelsen af, at løsninger sjældent skal findes ét sted, hos én person eller hos én organisation alene. Det er i kombinationen af fagligheder og menneskelige, teknologiske og sociale ressourcer, at den gode løsning kan skelnes fra den mindre gode.

Medbyggeren kender grænserne for sin egen faglighed og formåen til fingerspidserne. Derfor tøver medbyggeren heller ikke med at bede andre om hjælp eller hjælpe borgere videre til tilbud uden for egen organisation. Medbyggeren er aldrig smagsdommer, men lytter i stedet, når borgeren formulerer sine ønsker og forestillinger om det gode liv.

Medbyggeren er en igangsætter, der ikke er bange for at banke på nye døre og gribe telefonen, når en god ide melder sig. Medbyggeren er en netværker, der kender mange mennesker – både inden for og uden for egen organisation. Medbyggeren kan derfor udpege og tage kontakt til de mennesker, der kan bidrage til en løsning, men medbyggeren er også altid opmærksom på, at mennesker drives af forskellige ting. Medbyggeren er derfor interesseret i at forstå motivationen hos de involverede.

Medbyggeren er grænsesøgende og udfordrer kontinuerligt de formelle grænser i sin egen organisation. Medbyggeren accepterer ikke uden videre argumenter som ”sådan plejer vi at gøre”.

Det er jagten på den gode løsning, der bestemmer midlet. Naturligvis inden for lovgivningens rammer.

Rollen som medbygger forudsætter usædvanligt gode samarbejdsevner. Den dygtige medbygger er derfor også en dygtig facilitator, der forstår at få samarbejdet til at fungere i grupper med forskellige fagligheder og forskellige organisatoriske logikker.

Medbyggeren strækker sig langt for gode fælles løsninger, men er altid systemets medarbejder. Derfor er medbyggeren ofte udfordret af en dobbeltrolle, hvor hun på den ene side er borgerens støtte og advokat, og på den anden side skal operere inden for rammerne af sin organisation – med det mandat hun nu engang er blevet givet.

Medbyggeren stiller typisk spørgsmål som: Hvad er egentlig problemer her – og er der enighed om det? Hvem kender jeg, som kan bidrage til en god løsning? Og hvordan sørger jeg for, at vi får et godt samarbejde stablet på benene?

Portræt af en medbygger:

* *Polititbetjent på tillidsmission – portræt af Charlotte Wegener, konfliktrådskoordinator, Nordsjællands Politi, og klubmentor, Kokkedal Ungdomsklub. Se side 23.*

* *Hun fletter sikkerhedsnet for udsatte familier – portræt af Lone Korsgaard, sikkerhedsplanskonsulent i Born- og Ungeafsnittet, Roskilde Kommune. Se side 25.*

POLITIBETJENT PÅ TILLIDSMISSION



*Portræt af Charlotte Wegener,
konfliktrådskoordinator i Nordsjællands Politi
og klubmentor i Kokkedal Ungdomsklub*

Hvad stiller klubpersonalet op, når en dreng begår hærværk på ungdomsklubbens lokaler? Konsekvensen kunne have været bortvisning, men i stedet blev løsningen, at drengen og et familiemedlem gik i gang med at udbedre skaderne. Løsningen blev fundet med hjælp fra konfliktrådskoordinator og klubmentor Charlotte Wegener. Hun fik vendt konflikten til noget konstruktivt og fik ansvarliggjort drengens netværk.

Charlotte Wegeners titler vidner om en utraditionel betjentstilling. Hun er formelt ansat og lønnet af Nordsjællands Politi, men har siden oktober 2013 opdelt sin arbejdsuge, så hun tre dage om ugen fungerer som konfliktrådskoordinator hjemme i politikredsen, mens hun to dage er klubmentor i Kokkedal Ungdomsklub.

Ifølge Khaled Mustapha, klubleder i Kokkedal Ungdomsklub, er Charlotte Wegener et stort aktiv for klubben, der ligger i et af Danmarks mest belastede områder. Det skyldes især hendes tilgang til de unge, når konflikter skal løses i og uden for klubben.

”Charlotte forstår, at politiets traditionelle arbejdsmetoder ikke virker herude. Charlotte er god til at kommunikere, og hun er rummelig over for de unge. Når de møder Charlotte, møder de en anderledes betjent, der ikke går i uniform. Det virker især godt på drengene,” fortæller Khaled Mustapha.

Politiet er ikke mine venner

Den gamle ungdomsklub måtte lukke efter massivt hærværk. I et samarbejde mellem

Fredensborg Kommune og Nordsjællands Politi åbnede en ny ungdomsklub i oktober 2013. Klubmentorfunktionen blev oprettet, fordi begge parter vurderede, at der var behov for at bygge bro mellem de unge, kommunen, politiet og lokalområdet.

Khaled Mustapha var til at begynde med forbeholden over for ideen: ”For de unge i klubben og deres familier rimer politi simpelthen på mistillid og svigt,” fortæller han. Alligevel gav han partnerskabet en chance, men forberedte den nye klubmentor på en kølig modtagelse fra klubbens unge.

Ganske som ventet var de unge ikke begejstrede for betjenten. Det vendte hurtigt, men Charlotte Wegener fortæller, at hun fra første dag så mistilliden som en vigtig drivkraft i arbejdet.

”Forholdet mellem de unge og politiet var rigtig dårligt, og der var i den grad brug for en, der kunne skabe netværk og nedbryde barrierer og misforståelser. I klubben er mit vigtigste succeskriterium, at de unge og deres familier oplever, at de har tillid til os,” fortæller hun.

Efterhånden er klubmentoren blevet accepteret blandt de unge og i lokalområdet, og faktisk i en sådan grad, at Charlotte jævnligt bliver inviteret hjem til mad hos de unge og deres familier. Hun er sågar blevet inviteret til bryllup. Spørger man Khaled Mustapha, skal forklaringen på familiernes gæstfrihed findes i Charlotte Wegeners tilgang til de unge:

”Klubbens succes er stærkt afhængig af, at vi bygger broer til børnene og deres familier, og jeg fornemmede hurtigt, at Charlottes

fokus lå netop dér. Det er tydeligt, at hun vil de unge og deres familier noget godt,” fortæller Khaled Mustapha.

Klubaktiviteter og konfliktværksteder

Charlotte Wegener bruger sin tid i klubben på at opbygge tillid til de unge. Det sker bl.a. gennem helt almindelige klubaktiviteter som madlavning og kortspil. Men klubmentoren laver også aktiviteter rettet mod de unges netværk, bl.a. deres familier.

Hun har f.eks. holdt oplæg for en gruppe mødre om sit arbejde. Her fortalte kvinderne, at de føler sig krænket, når politiet banker på og træder ind i lejligheden – uden at kvinderne har mulighed for at tage deres hovedtørklæde på. Den viden tog klubmentoren med hjem til sine politikolleger. Resultatet? En aftale om at give kvinderne mulighed for at tage tørklæde på, inden politibetjentene træder indenfor.

Relationsarbejdet er ifølge Khaled Mustapha nøglen i klubmentorens arbejde:

”Charlotte kan gå ind i enkeltsager, hvor politiet ikke er lykkedes. Både forældrene og de unge har tillid til hende, og derfor kan hun også gå ind og mægle i konflikter og faktisk skabe forandringer,” siger han.

Charlotte Wegener holder også temadage i klubben, hvor hun taler med de unge om uddannelse og erhvervspraktik. Nogle gange hjælper hun en af klubbens unge med at få en praktikplads i politiet, for praktikopholdet kan nuancere den unges oplevelse af politiet. Fremover vil klubmentoren desuden afholde konfliktværksteder i klubben. Det skal give de unge brugbare redskaber til selv at nedtrappe konflikter.

Seneste initiativ i rækken er et nyt konfliktråd, hvor Charlotte Wegeners kollegaer

BLÅ BOG

HVEM: Charlotte Wegener er – foruden sin uddannelse fra Politiskolen – uddannet i konflikthåndtering og forhandling af bl.a. FBI på Island. Hun er ansat hos Nordsjællands Politis og har siden oktober 2013 været klubmentor i Kokkedal Ungdomsklub.

DEN LILLE OG DEN STORE OPGAVER: Kokkedal Ungdomsklub ligger i det hårdt belastede område Egedalsvænge i Kokkedal. Området har 1.377 beboere. Af dem har kun 12 pct. gennemført en videregående uddannelse, og 26 pct. er arbejdsløse. Området har flere bandegrupperinger i strid, og ungdomskriminaliteten er høj.

Kokkedal Ungdomsklub er et tilbud til de 13-17-årige i området og arbejder med at holde de unge væk fra bandemiljøerne og give dem alternativer til den kriminelle løbebane.

i politiet kan mødes med de unge for at tale om fordomme, ønsker og forventninger til hinanden. Formålet med konfliktrådet er at rydde misforståelser af vejen og skabe grobund for større tillid mellem Kokkedals unge og politiet.

Charlotte Wegener beskriver sin nye rolle sådan: ”Jeg ser mig selv som en brobygger. Det her er to verdener, der skal forenes. Det handler også om, at vi skal forstå, hvad vores fællesnævner er i forhold til de unge. Hvordan kan vi hjælpe hinanden?”

HUN FLETTER SIKKERHEDSNET FOR UDSATTE FAMILIER



Portræt af Lone Korsgaard,

sikkerhedsplanskonsulent i Børn- og Ungeafsnittet i Roskilde Kommune

Far og mor havde svært ved at være forældre for deres lille datter. Pigen – et stort vuggestuebarn – var passiv, ikke alderssvarende og tog ikke initiativ til noget. Faderen var tydeligt ked af det, når pigen blev afleveret, og i vuggestuen så man sjældent moderen. Det var klart for fagpersoner omkring pigen, at manglende forældreevner var fællesnævneren for pigens trivselsproblemer.

Løsningen blev, at Roskilde Kommune iværksatte en såkaldt sikkerhedsplan. Arbejdet med sikkerhedsplaner bygger på en opfattelse af, at komplekse problemstillinger kræver løsninger, der bygges i fællesskab. Både med bidrag fra familiens eget netværk og et netværk af professionelle.

Holdet omkring barnet i en sikkerhedsplan kan f.eks. tælle bedsteforældre, fodboldtrænere, naboer, uddannede pædagoger og psykologer. Lone Korsgaard står i midten, samler trådene, vurderer løsningerne og stiller de nødvendige og ofte svære spørgsmål.

Forældrene finder løsningen

Lone Korsgaard besøger gerne en familie flere gange om ugen. Hun taler med forældrene og netværket og undersøger mulige løsninger. Måske er en del af løsningen, at familien får hjælp til at få afleveret deres barn i børnehaven. Men hjælpen kan også bestå i, at der etableres en aftale med f.eks. en bedsteforælder om hyppige besøg, så barnet får tæt kontakt til andre voksne. Det tager tid at finde frem til den rigtige løsning.

”De fleste socialrådgivere har mindre tid

til at besøge en udsat familie. Med vores tilgang til arbejdet kan det prioriteres, at jeg kan komme på besøg hver dag i en længere periode, hvis det er det, der skal til for at finde en løsning,” fortæller Lone Korsgaard.

Når andre end mor og far bliver inddraget og gjort ansvarlige for barnets trivsel, er de altid nøje udvalgt. Forinden har Lone sammen med barnet og forældrene sat navn på mennesker i deres netværk, der kan hjælpe. Hun beder forældrene se telefonbogen på mobiltelefonen igennem og udpege personer, som de stoler på. I samtaler med børnene tegner hun cirkler med hjerter og skriver skolelærere, naboer og familiemedlemmer ind. Hele tiden er der fokus på, hvad forældrene selv tror på, kan lade sig gøre og deres egen indsats i forhold til det.

”Ved at få familien til selv at trække på deres netværk, finder vi mere langsigtede løsninger. Det, tror jeg, handler om, at det ikke er mig som socialrådgiver, der siger: ”Det her skal I gøre”. I stedet for siger jeg: ”Hvad kunne I selv se jer gøre?” forklarer hun.

Spørgsmål giver sikkerhed

Hvis metoden skal virke, er det afgørende, at alle personer trækker i samme retning. Lone Korsgaard oplever ofte forældre, der er overraskede over den tilgang, som hun anvender i arbejdet med sikkerhedsplanerne. Det er sjældent første gang, at familierne er i kontakt med kommunen, men her er de typisk blevet mødt med krav og restriktioner. Den inddragende facon, som Lone Korsga-

ard anvender, kan derfor være vanskelig for forældrene at forstå.

”Jeg er klar på at sige, at det er deres ansvar at skabe den nødvendige sikkerhed, så deres barn kan blive i hjemmet. Jeg tryller ikke bare en hær af professionelle frem, hvis de ikke magter at løfte opgaven. Ofte er forældrene vant til et kommunalt system, der serverer løsninger for næsen af dem. Det gør jeg ikke – det er netværk, der skal på banen,” siger hun.

Hun oplever også, at andre fagprofessionelle omkring barnet har svært ved at overgive ansvaret til forældrene. For mange er det nyt, at løsningen ikke automatisk er en anbringelse, men i stedet kan findes forskellige steder i barnets netværk. Måske kan en nabo smøre madpakken, og måske kan farmor komme på besøg, så far ikke er alene med børnene?

Anita Bakkegaard Nielsen er leder af Børnehuset Blomstergården, og har samarbejdet med Lone Korsgaard om sikkerhedsplanen for en udsat familie i sin institution. Hun genkender bekymringen over at skulle lade forældrene bære en stor del af ansvaret for forandringen.

”Hvis det havde været en sag med meget alkohol eller vold i hjemmet, så havde jeg nok været meget skeptisk over for at lade barnet blive boende hjemme. Når jeg en gang imellem blev usikker, var det en styrke for mig, at Lone i høj grad satte sig for bordenden og tog styringen,” siger hun.

Formelt har Lone Korsgaard ikke ledelsesansvar for de fagpersoner, der sidder i netværket. De er med, fordi de tror på løsningen. Og fordi hun får dem til at tro på det.

BLÅ BOG



HVEM: Lone Korsgaard er sikkerhedsplanskonsulent i Børn- og Ungeafsnittet i Roskilde Kommune og uddannet socialrådgiver.

DEN LILLE OG DEN STORE OPGAVER: Roskilde og flere andre kommuner arbejder med såkaldte sikkerhedsplaner i tilgangen til socialt udsatte familier, hvor der traditionelt ville være risiko for anbringelse. Sikkerhedsplanerne tilsigter at inddrage både familiens private netværk og professionelle i at finde de bedste løsninger på problemerne.

Et af værktøjerne, der bliver brugt i sikkerhedsplanerne, er metoden Signs of Safety, der kortlægger bekymringer og mulige løsninger for den enkelte familie.

Motivationen for at arbejde med sikkerhedsplaner skal findes i senere års forskning, der peger på, at mange anbragte børn stadig oplever en ganske ustabil barndom.

”Jeg stiller rigtig mange spørgsmål. Jo flere spørgsmål jeg stiller, jo mere bliver jeg klar over, hvad det er, de er utrygge ved. Så kan vi finde løsningen sammen. Det er kernen, både når det gælder forældrene og det professionelle netværk,” siger hun.



”I Socialstyrelsen er det vores opgave at finde, afprøve og udvikle effektive metoder, der kan løse socialpolitiske problemstillinger. Som opfølgning på Hjemløsestrategien arbejder vi f.eks. på at udbrede evidensbaserede metoder, og her har vi især fokus på, hvordan metoderne bliver implementeret ude i kommunerne. De nye medarbejderroller kan bevidstgøre os om, hvad det er for nogle krav, de nye metoder stiller til de medarbejdere, der skal anvende dem.”

Steffen Bohni, afdelingschef i Socialstyrelsen

*meningsskabende • undersøgende • tolk •
oversætteren • opgaveorienteret • tro mod
en vision • skaber engagement hos borgeren
• kridter banen op • viser muligheder • visuel
• afgiver magten • formidler med flere sprog*

Oversætteren oversætter det abstrakte til tydelig tale og konkret handling. Oversætteren forstår, hvad visionen i organisationen betyder for den måde, hun skal handle og kommunikere.

Oversætteren er dygtig til at forklare meningen med en ny strategi eller en ny indsats, så det giver mening for lige netop dem, forandringerne har betydning for. Det er ofte oversætterens særlige opgave at manøvrere mellem abstrakte og konkrete niveauer i opgaveløsningen, så borgere, kolleger og andre ikke behøver at gøre det.

Oversætteren ender ikke i søforklaringer, men kommunikerer klart og ærligt. Oversætteren er opmærksom på, at de ord, vi bruger, skaber virkeligheden. F.eks. er en aktiv borger aldrig bare en klient, og en udsat ung er aldrig bare en sag. Oversætteren giver aldrig et afslag på en forespørgsel uden også at foreslå en løsning.

Oversætteren er en menneskekender og en god samarbejdspartner, der ikke tøver med at hjælpe en kollega eller tage en ekstra snak med en forvirret borger. Tingene skal give mening. Bureaukrati og dårlig styring er to ting, der kan true engagementet hos oversætteren. Oversætteren er diplomatisk, men lægger om nødvendigt gerne arm med ledere og andre beslutningstagere.

Oversætteren er både en kritisk kollega og en medarbejder, som stiller spørgsmål og afkræver ledelsen svar i situationer, hvor den interne kommunikation er uklar. Oversætteren bærer gerne

budskaber og input rundt i organisationen – uanset om det er opad, nedad eller udadtil.

Oversætteren forstår kulturen i sin organisation, kender historierne og opdager kollektive forforståelser og internt sprog. Oversætteren kobler ubesværet betydninger på tværs af organisationer og har typisk en god mavefornemmelse for ømme tæer og ulmende konflikter.

Oversætteren oversætter ikke kun udadtil i forhold til sin egen organisation. Oversætteren oversætter også budskaber, ideer, behov og indhold indad i organisationen. Oversætteren er realist og ved, at ikke alle er tilfredse med de løsninger, de tilbydes. Oversætteren er robust og står gerne fast ved en svær beslutning.

Oversætteren stiller typisk spørgsmål som: Hvad er formålet med den nye strategi eller de nye regler – og hvilke tanker ligger bag? Hvordan kan jeg forklare forandringerne, så det giver mening for den, de påvirker? Når udfordringerne er disse, hvilke løsninger findes da?

Portræt af en oversætter:

- * *Byggesagsbehandleren skaber arbejdspladser – portræt af Jens Lindorff, byggesagsbehandler, i Byggesag, Odense Kommune. Se side 29.*
- * *Hun ser på det effektive i mennesker – portræt af Anette Kjær Ølund, virksomhedskonsulent, i Jobcenter Hedensted, Hedensted Kommune. Se side 31.*

BYGGESAGSBEHANDLEREN SKABER ARBEJDSPLADSER



Portræt af Jens Lindorff,

byggesagsbehandler i Byggesag i Odense Kommune

Tømrervirksomheden ville gerne etablere sig i et landsbyområde i Odense Kommune. Svaret på virksomhedens byggetilladelsesansøgning ville i gamle dage have været et skriftligt afslag med en teknisk begrundelse i kommuneplaner, områdeklassifikationer og støjniveauer. Logik for byggesagsbehandlere, men ikke nødvendigvis for en tømrervirksomhed.

Derfor indeholdt svaret, som Jens Lindorff for nylig sendte til virksomheden, ikke kun et begrundet afslag på den grund, som virksomheden selv havde foreslået, men også tre konkrete forslag til, hvor virksomheden kunne placere sig i stedet. Og brevet blev fulgt op af et telefonopkald.

”I dag har vi dialog med virksomhederne undervejs i sagsbehandlingen, og vi går langt for at hjælpe dem med at finde en alternativ løsning, hvis det, de oprindeligt har ansøgt om, ikke kan lade sig gøre,” fortæller Jens Lindorff.

Opgaven: vækst og beskæftigelse

Medarbejderne på byggesagskontoret spiller i dag en vigtig rolle i kommunens indsats for at skabe vækst og arbejdspladser. Derfor taler Jens Lindorff ofte med virksomhederne, så han lærer dem at kende og får et bedre billede af deres ønsker. På den måde kan han bedre hjælpe dem.

”Det er utrolig vigtigt, at vi tidligt i sagsforløbet finder ud af, præcis hvad virksomheden ønsker at gøre, hvad den er for en slags virksomhed, og hvilke behov den har. Det er først, når vi har de ting på plads, at vi kan vejlede om, hvilke muligheder virksomheden har inden for de gældende kommuneplaner og lovgivning,” forklarer han.

Dialogen må på den anden side ikke

BLÅ BOG



HVEM: Jens Lindorff er byggesagsbehandler og konstitueret faglig leder for Byggesag. Han er uddannet bygningsingeniør.

DEN LILLE OG DEN STORE OPGAVER: Virksomheder, der vil etablere sig i Odense, skal have en byggetilladelse fra kommunen. Kommunen har f.eks. regler for, hvor meget virksomheder må støje i bestemte områder, og dermed hvilken type virksomheder der må ligge hvor. Hos Byggesag – kontoret, hvor ansøgningerne bliver behandlet – arbejder man målrettet på at gøre processen så nem for virksomhederne som muligt.

Odense Kommune har igennem det sidste årti mistet store dele af sin industri, bl.a. ved lukningen af Lindøværftet, og har som konsekvens mistet et stort antal arbejdspladser. Kommunen har derfor fokus på at skabe gode vilkår for virksomheder og derved få nye arbejdspladser til byen.

I ØVRIGT: Jens Lindorff arbejdede, før han blev ansat i Byggesag, i et privat byggerådgivningsfirma.

tage overhånd. Virksomhederne skal nemlig helst ikke opleve, at kontakten til kommunen fylder for meget og herved belaster dem unødigt.

Peter Busk er afdelingsleder i Hvenegaard

Landinspektører og er jævnligt i kontakt med Jens Lindorff om byggesager. Peter Busk er professionel rådgiver og kender regler og lovgivning på området bedre end de fleste, men han er alligevel afhængig af en god dialog med kommunens byggesagskontor, før han sender byggetilladelsesansøgningen af sted. Ellers kan han hurtigt ende med at bruge dyr tid på spildt arbejde:

”I byggesagsbehandlingen er der ofte en fortolkning af forskellige regler og kommuneplaner. Hvis der er knaster i de planer, vi har, er det vigtigt, at vi kan have en åben dialog med kommunen om det, så vi ikke arbejder i en forkert retning,” siger Peter Busk.

Møder og telefonsamtaler med virksomheder fylder meget i Jens Lindorffs arbejdsdag. Når han giver afslag på en byggesagsansøgning, følger han den altid op med et telefonopkald til den pågældende virksomhed. Her forklarer han om årsagen til afslaget, men fortæller også om mulige løsninger. Det handler om klar kommunikation, der ikke er sovset ind i for mange fagtermer.

Myndighed og vejleder på samme tid

Jens Lindorff ser sig selv som både myndighed og vejleder over for virksomhederne. Men han skal ikke være deres rådgiver. Det er en hårfin balance.

”Der findes virksomheder, der lever af at levere byggerådgivning, og vi skal jo ikke tage brødet ud af munden på dem. Forskellen imellem rådgivning og vejledning er en meget fin balance, der kan være svær at finde i praksis. Men det er min opgave.”

Balancen er særlig svær i den indledende fase af en byggesag. Jens Lindorff har oplevet, at han med en enkelt bemærkning gav en virksomhed indtryk af, at der fandtes muligheder, som senere viste sig at være umulige. Forventningsafstemning om, hvad Jens Lindorff kan sige noget om, og i hvilke dele af sagsbehandlingsprocessen, han kan vejlede, er vigtig for at undgå misforståelser.

Rollen som vejleder var ny for mange af medarbejderne på byggesagskontoret, da forandringerne blev sat i gang tilbage i 2012. Til at begynde med diskuterede medarbejderne bl.a., hvor mange ressourcer de skulle bruge på at vejlede virksomhederne. De frygtede stigende sagsbehandlingstider i de mindre komplicerede sager, når der skulle bruges mere tid på vejledning i de kompli-

FÆLLES OM AT FÅ FLERE VIRKSOMHEDER TIL ODENSE



I Odense Kommune mangler der arbejdspladser, og kommunen vil gå langt for at tiltrække virksomheder til byen. For at skabe et mere erhvervsvenligt miljø, oprettede man i 2009 Erhvervskontakten, hvor kommunen koordinerer alle de forskellige myndighedsrelaterede aktiviteter for virksomheder, der gerne vil etablere sig i Odense. Hurtig byggesagsbehandling og vejledning omkring regler og kommuneplaner betyder meget for virksomhederne. For at sikre, at den erhvervsvenlige og serviceorienterede tilgang blev forankret i byggesagsbehandlingen, gjorde man i 2012 chefen for Erhvervskontakten til chef for Byggesag.

Spørger man både Dansk Byggeri og Dansk Industri, gør de det godt i Odense. Ifølge Dansk Industris undersøgelse ligger Odense Kommune på en sjetteplads på landsplan, når det kommer til at levere hurtig og kompetent byggesagsbehandling, og Dansk Byggeri placerer Odense Kommune på en femteplads i en vurdering af det generelle erhvervs-klima.

cerede sager. Det har imidlertid ikke været tilfældet, og den gennemsnitlige sagsbehandlingstid for alle typer af sager er faktisk faldet med knap 10 dage fra 2011 til 2013.

Jens Lindorff var fra starten optaget af at få en fælles forståelse på kontoret for det positive ved at bidrage til at tiltrække nye virksomheder og nye arbejdspladser til kommunen. På kontoret har bruger han teammøderne til at diskutere mulighederne for bedre at hjælpe virksomhederne:

”Jeg begyndte at tage flere ansøgninger og forespørgsler med til vores teammøder, så vi kunne tage en fælles diskussion af, hvordan vi bedst muligt kunne hjælpe virksomhederne i den konkrete sag. Teammøderne var og er stadig en lejlighed til at skubbe på til forandringen.”

HUN SER PÅ DET EFFEKTIVE I MENNESKER



Portræt af Anette Kjær Ølund,

virksomhedskonsulent i Jobcenter Hedensted i Hedensted Kommune

De ledige, der forventer færdige løsninger og svar, går skuffede fra mødet med virksomhedskonsulent, Anette Kjær Ølund. I jobcentret i Hedensted ligger ansvaret for beskæftigelse fra første møde hos borgeren selv. Den tilgang er ny.

”Nu giver vi ansvaret tilbage til borgeren. Tidligere var det os, der tog ansvaret. F.eks. gik vi bare ud og fandt praktikpladser uden først at opfordre borgeren til at prøve selv. Sådan er det heldigvis ikke mere. Nu har vi en mere ligeværdig relation til borgerne,” fortæller Anette Kjær Ølund.

Ansvar og dialog er bærende principper for hele jobcentret. I mødet med borgeren betyder værdierne, at Anette Kjær Ølund ser det som sin opgave at opfordre borgeren til selv at tage fat og komme med løsningsforslag. Men først har hun som virksomhedskonsulent brug for indsigt i borgerens baggrund og historie.

”Før havde vi en løsning, som vi trak op af skuffen. Det har vi ikke længere, og det overrasker altså nogle. Når jeg møder en ledig borger første gang, så starter jeg med at finde ud af, hvem du er. Kan du selv? Mangler du motivation eller selvtillid, eller er der andre ting på spil?”

Ud med misforstået omsorg

Som virksomhedskonsulent er Anette Kjær Ølund initiativtager og vært i relationen til borgeren, men hun er bevidst om ikke at være for omsorgsfuld. Ikke af ond mening, men overdreven omsorg harmonerer ikke med den coachende tilgang, som hun

BLÅ BOG



HVEM: Anette Kjær Ølund er virksomhedskonsulent i Jobcenter Hedensted med erfaring som receptionist, stewardesse, rejsekonsulent, mentor og coach.

DEN LILLE OG DEN STORE OPGAVE: Bruttoledigheden tæller i 2014 148.200 danskere. Det svarer til en ledighedsprocent på 5,2 pct. Selvom ledigheden på landsplan falder en lille smule, så stiger antallet af ikke-jobklare kontanthjælpsmodtagere.

Hedensted Kommune har en ledighedsprocent på 3,1 pct., og ligger derfor et godt stykke under landsgennemsnittet. Ifølge Camilla Høholt Smith, seniorkonsulent i netværks- og videnshuset for socialt ansvar, Cabi, kigger en række kommuner mod Hedensted, når de skal hente inspiration til, hvordan beskæftigelsesopgaverne kan løses på nye måder.

benytter, og som skal styrke borgerens selvtillid og mulighed for at hjælpe sig selv. Vil en borger have vurderet sin arbejdsevne, får vedkommende i første omgang selv ansvaret for at finde en praktikplads.

Kollega Anne Glibstrup Sørensen, jobkonsulent og mentor, fortæller, at Anette



Kjær Ølunds stærkeste kort skal findes i hendes personlighed og i den måde, hun går til borgeren.

”Anette er god til at graduere sin tilgang til borgerne. Hun fordeler to-do-listen mellem sig selv og borgeren, når hun fornemmer, hvad borgeren selv kan løse, men hun tager aldrig bare over,” fortæller Anne Glibstrup Sørensen.

Business-lingo

I samtalen med borgeren tilpasser Anette Kjær Ølund sit ordvalg til den konkrete situation. Ordene skal passe til den borger, hun møder. I mødet med den tidligere topsælger falder talen på LinkedIn, og virksomhedskonsulenten trækker på ord som ”netværk”, ”kontakter” og ”karriereveje” – ord, som den ledige sælger kender fra sit professionelle virke.

Andre ord tages i brug, når den langtidsledige borger sidder i stolen. Forskellige mennesker skal mødes forskelligt. Et konkret eksempel på det sproglige fokus i arbejdet er et møde med en borger, som har tegn på et stort alkoholforbrug:

”Ved at sige ”selvmedicinering” eller ”at de drukner deres sorger” i samtalen, så tager jeg på en måde skylden fra ham eller hende. Det handler altid om at bevare respekten i samtalen og i relationen,” forklarer Anette Kjær Ølund.

Erfaringer fra den anden side

Virksomhedskonsulenten har en fortid som blandt andet salgschef i en privat virksomhed. Erfaringerne herfra er nyttige, når Anette Kjær Ølund er i kontakt med de lokale virksomheder. Efterhånden kender hun virksomhederne ret godt, og hun ved, at for meget bureaukrati kan spænde ben for det samarbejde, der i sidste ende kan sikre en ledig borger et job:

VÆRDIERNE FØLGER MED



Efter kommunalreformen i 2007 blev de tidligere tre kommuners indsatser slået sammen til én ny. Den statslige arbejdsformidling blev også lagt ind i det nye, fælles kommunale jobcenter.

Som led i forandringerne blev et værdi- og kulturprojekt søsat, der bl.a. involverede et opgør med en praksis, der klientgjorde borgerne. Medarbejderne i jobcentret indtager i dag andre roller end tidligere, fordi ansvaret for at finde et job nu ligger hos borgerne selv. De fleste medarbejdere er uddannet i coaching, og den nye coachende tilgang har forandret relationen mellem medarbejder og borger.

”Når jeg har kontakt til en virksomhed, skal borgerens beskæftigelsessituation vinkles, så virksomhederne også får noget ud af f.eks. en praktik. Det kræver, at jeg kender virksomhederne ret godt.”

Erik Lisberg, der er produktionsleder i Hedensted-virksomheden Glud & Marstrand, fortæller om en situation, hvor Anette Kjær Ølund kontaktede ham med forslaget om at ansætte en tidligere smed med rygproblemer som lager- og transportoperatørlærling.

”Vi anede ikke, at den uddannelse fandtes, så vi havde næppe selv fundet på at få en lærling i den stilling. Men Anette kender vores virksomhed ret godt, og så var det en god løsning. Vi vil jo gerne tage et lokalt ansvar, når vi kan,” fortæller Erik Lisberg.



#3

Hvordan kan vi arbejde med de nye medarbejderroller?

”Medarbejdernes motivation er ikke betinget af, hvad begrundelsen for forandring er, men af om de kan se sig selv som en del af løsningen. Økonomisk smalhals kan sagtens motivere - så længe medarbejderne kan forstå, hvorfor de skal bidrage.”

Søren Obed Madsen, ph.d. ved Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi på Copenhagen Business School

Hvordan kan vi arbejde med de nye medarbejderroller?

I dette kapitel kan du læse fire cases, der er eksempler på, hvordan man i forskellige organisationer konkret har forandret den måde, velfærden skabes på. Casene har fokus på de roller, som medarbejderne spiller i forandringerne.

Fælles for casene er, at forandringerne griber ind i medarbejdernes arbejdsgange - enten fordi nye krav betyder, at rutiner må lægges om, eller fordi medarbejderne forventes at anvende nye metoder eller bidrage til at udvikle nye tilgange til arbejdsopgaverne.

For at få en bedre forståelse af, hvad der skal til, for at medarbejdere både oplever beslutningerne om forandringer som meningsfulde og motiverende og aktivt tager del i udviklingen af de nye løsninger, ser vi nærmere på de organisatoriske kontekster, som medarbejderrollerne opstår og udspiller sig i.

Hvad er anledningen til, at nye roller opstår? Hvilke nye relationer i og uden for velfærdsorganisationerne fører de med sig? Hvordan ændrer rollerne ansvars- og opgavefordelingen mellem forskellige medarbejdergrupper - og mellem medarbejdere og ledere? Og ikke mindst: Hvilke resultater skaber de nye tilgange til velfærdsopgaverne for både borgere og medarbejdere?

Sidst i kapitlet kan du læse et interview med to af Danmarks førende organisations- og velfærdsforskere, Lotte Bøgh Andersen, professor MSO, Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning (KORA) og Aarhus Universitet, og Søren Obed Madsen, ph.d. ved Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, Copenhagen Business School. Vi har bedt dem forklare, hvad den nyeste forskning på området siger om medarbejdernes roller i forandringsprocesser.

Du finder på de følgende sider:

- * Case: En god start på dagen
- * Case: Medarbejder på udebane
- * Case: Arkivaren og superbrugerne
- * Case: Medarbejderne og det strategiske ledelsesrum
- * Interview: Ind med medarbejderne



EN GOD START PÅ DAGEN

Caféen på Køge Handelsskole bidrager til det gode læringsmiljø

Et stort byggeprojekt blev anledning til et fælles kultur- og organisationsudviklingsprojekt på Køge Handelsskole tilbage i 2009. Byggeriet ruskede op i gamle vaner, og ledelsen gav rum til, at skolens medarbejdere kunne indtage nye roller i nye omgivelser.

Den mulighed greb køkkenpersonalet i skolens kantine, Café KHS, og de spiller i dag en mere aktiv rolle i skolens drift end tidligere. Køkkenassistenterne har for længst erkendt, at de er med til at skabe et godt læringsmiljø på handelsskolen. Forandringerne har ført dem tættere på deres kerneopgave.

”Vi forsøgte at samle hele skolen om projektet, men caféen er et exceptionelt godt eksempel på, at det faktisk lykkedes. Her gik det virkelig op for medarbejderne, at de også har indflydelse på, at eleverne lærer noget, og på at vi i sidste ende lykkes som skole,” fortæller udviklingschef på Køge Handelsskole, Merete Hansen.

Caféen er integreret i det daglige liv på skolen

Som følge af byggeriet har skolen ikke alene fået et større køkken og nyt kantineområde. Medarbejderne i caféen er også blevet mere synlige i skolens daglige drift. Integrationen og den øgede synlighed er afspejlet i forskellige nye initiativer.

Åbningstiden er blevet udvidet, så caféområdet bedre kan være et attraktivt samlingspunkt for hele skolen – også når undervisningsdagen er ovre. Elever efterspurgte betjening i caféen om eftermiddagen, hvor caféområdet benyttes til gruppearbejde og lektielæsning.

Caféen er i dag på Facebook, hvor ugens menu præsenteres på caféens side. På siden kan studerende og andre, der bruger caféen, stille spørgsmål og komme med forslag, ros og ris. Facebooksiden administreres af kantinen personale, der har måttet lære at bruge Facebook i jobbet.

Både udviklingschefen og medarbejdere i kantine for-

tæller desuden, at udviklingsprocessen har løftet selvtilliden blandt køkkenpersonalet. ”Det er som om, vi ranker ryggen lidt mere i dag end tidligere,” fortæller Sanne Lindhard, køkkenassistent i Café KHS.

Sult stjæler koncentrationsevnen

En gratis morgenmadsordning er et andet godt eksempel på, at caféens medarbejdere bidrager til at skabe et godt læringsmiljø. Dagligt langer de mere end 120 portioner havregrød over disken til morgensultne elever, kursister og undervisere.

Havregrøden koster ikke noget. Det er en ordning, som alle skolens afdelinger betaler til.

ANLÆGSPROJEKT – EN ANLEDNING TIL AT RYSTE OP I GAMLE VANER



På handelsskolen i Køge var et stort anlægsprojekt i 2009 afsæt for et næsten ligeså omfattende organisationsudviklingsprojekt. Projektet ”Ny Skole” skulle omstille skolen til nye krav om mere læring for færre ressourcer.

For køkkenassistenterne i skolens kantine Café KHS er byggeprojekt og udviklingsprojekt gået hånd i hånd. Efter en total ombygning og udvidelse af køkken og kantineområde er caféens personale nu mere synlige i det daglige liv på skolen og bidrager aktivt til at skabe et godt læringsmiljø.

Caféen klarer tilberedning, servering og opvask. Var caféens leder alene fokuseret på sin indtjening, var ordningen næppe blevet til noget, for der købes mindre af caféens øvrige morgenmad.

”I køkkenet vil vi også gerne gøre vores til, at alle får en god start på dagen. Og vi ved jo, at sultne elever lærer mindre. Er man sulten, er det bare sværere at lære noget,” forklarer Lone Hedebo Hansen, køkkenassistent og leder af Café KHS.

Sanne Lindhard supplerer sin leder og fortæller, at underviserne skam også benytter sig af morgenmadstilbuddet.

Arkitekter og køkkenpersonale sammen om indretningen

Tidligt i byggeriet blev køkkenpersonalet og arkitekter sat sammen. Skoleledelsen havde tillid til køkkenpersonalet. Medarbejderne var dem, der skulle færdes i køkkenet til daglig, og derfor var det også naturligt, at de var med, når indretning og design blev besluttet.

Arkitekter og caféens personale holdt møder, hvor muligheder og ønsker blev vendt og drejet. Da arkitekterne havde skitserne for det nye køkken klar, blev de hængt op i køkkenpersonalets frokoststue, hvor de blev diskuteret og nye forslag kom til.

”Selv om det nok gav mening for arkitekterne at placere en væg midt i køkkenet, så gav det ikke mening for os i køkkenet. Vi kan godt lide at tale sammen, og det kan vi altså ikke gennem en væg,” fortæller køkkenassistent, Sanne

Lindhard. Væggen blev efterfølgende strøget fra planerne.

Medarbejderne ønskede i stedet en gennemsigtig mosaikvæg som rumdeler mellem serveringsområde og produktionsområdet. For medarbejderne er det vigtigt, at caféens brugere kan se, at der færdes levende mennesker i køkkenet.

”Caféens brugere skal kunne se, at vi faktisk står og tilbereder den mad, som de spiser. Det er en vigtig del af oplevelsen,” fortæller caféleder Lone Hedebo Hansen og fortsætter: ”Mosaikkerne i glasvæggen symboliserer, at vi gennem maden er byggesten i de studerendes læring.”

◆ Replik

”Fra min stol er casen interessant, fordi den illustrerer, hvordan kerneopgaven skal løftes i fællesskab og på tværs af faggrupper. I Køge bliver køkkenassistenternes arbejde centralt for udførelsen af kerneopgaven – nemlig at give de unge de bedste forudsætninger for at lære noget – og er ikke blot et appendiks til lærernes arbejde. Det viser netop, at når fagligheden slippes løs, så bliver der rum til at skabe konstruktive og holdbare løsninger, der både giver god service og øger den enkelte medarbejders faglige stolthed.”

Janus Broe Malm, politisk chef, OAO

MEDARBEJDER PÅ UDEBANE

Headspace i Odense bygger bro til kommunale tilbud

Headspace er et ikke-offentligt tilbud til unge med sociale og psykiske problemer. Seks Headspace-centre åbnede i efteråret 2013 forskellige steder i landet. Et af dem i gågaden i Odense. Oprindeligt var det tanken, at opgaven med at bygge bro mellem kommunen og Headspace skulle varetages af en enkelt medarbejder fra kommunen. Men sådan blev det ikke i Odense.

I Odense har tre kommunale medarbejdere ansvaret for at skabe sammenhæng mellem de kommunale indsatser og Headspace. De tre medarbejdere arbejder én dag om ugen i centret, mens de øvrige fire dage går med arbejdet i deres almindelige stillinger som hhv. overlæge, socialpædagog og socialrådgiver. For de kommunale medarbejdere involverer deres nye opgaver, at de indtager andre roller, end de er vant til.

Kommunale medarbejdere bygger bro

De tre medarbejdere repræsenterer tilsammen de tre forvaltninger, som har relevans for Headspace' målgruppe: Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen, Børn- og Ungeforvaltningen og Ældre- og Handicapforvaltningen.

Centerchef for Headspace i Odense, Ditte Brøgger Løjborg, er glad for at have tre kommunale medarbejdere tilknyttet. Tilsammen har de et unikt overblik over det kommunale system, og det har vist sig at være en stor styrke i samarbejdet med kommunen. Medarbejderne ved, hvor der findes ressourcer og muligheder.

”Foruden den faglighed, som de kommunale medarbejdere bruger i sparringen med rådgiverne, så kender de hver især deres område og ved præcis, hvor den unge skal gå hen. Tingene kan derfor gå hurtigt, fordi vi ikke ender i en blindgyde. Og ofte tages de unge også i hånden. Oveni er de nogle rigtig gode ambassadører indad i kommunen. Vi har oplevet, at

OM HEADSPACE



Headspace er et rådgivnings- og støttetilbud for unge med sociale og psykiske problemer. Headspace er et australsk koncept, som er hentet til Danmark af foreningen ”Det Sociale Netværk”, der i dag driver Headspace i Danmark.

I efteråret 2013 åbnede seks Headspace-centre i kommuner landet over. De seks kommuner er: Horsens, København, Odense, Roskilde, Rødovre og Aalborg.

I Headspace-centrene kan unge komme ind fra gaden og modtage rådgivning, støtte og få praktisk hjælp til hverdagen. Grundideen i Headspace er, at hjælpen skal være på de unges præmisser.

Alle seks kommuner bidrager årligt med 700.000 kr. til centrene, og betaler derudover centrenes husleje. Kommunerne bidrager desuden med medarbejderkraft svarende til en halvtidsstilling. Øvrig finansiering kommer fra to private fonde, VELUX FONDEN og Det Obelske Familiefond.

I alle centre er der – foruden den kommunale halvtidsmedarbejder – ansat en centerleder og to konsulenter. I centrene er der desuden tilknyttet frivillige, som løser mange forskellige opgaver. Nogle yder rådgivning, mens andre sidder i receptionen eller hjælper med indretning af centrene. De frivillige, der rådgiver, er enten færdiguddannede eller under uddannelse til f.eks. psykolog, socialrådgiver, sygeplejerske eller lærer.

unge har henvendt sig til Headspace, fordi deres sagsbehandlere har fortalt dem om os,” fortæller Ditte Brøgger Løjborg.

Andre rammer i Headspace

En af de tre medarbejdere fra kommunen er Annette Wulff, der er socialpædagog. Hun oplever, at hun går anderledes til opgaverne, når hun er på arbejde i Headspace.

”Jeg lægger ikke min faglighed fra mig, når jeg er i Headspace, men jeg er meget opmærksom på ikke at sætte de unge i bås. Det er jeg nok lidt hurtigere til hjemme i min forvaltning. Her arbejder jeg med handleplaner, og jeg er vant til at finde løsninger hurtigt. Der er jo et vist tidspres. I Headspace får de unge mere lov til at gøre det i deres eget tempo,” fortæller Annette Wulff.

De tre medarbejders funktion i centret er med vilje ikke klart defineret, fortæller centerchef, Ditte Brøgger Løjborg: ”Headspace er et udviklingsprojekt. Vi overholder lovgivningen, men vi ønsker ikke at have for mange strukturer. Vi siger f.eks. ikke, at ”sådan og sådan plejer vi at gøre med en som dig”, når en ung henvender sig. Ellers adskiller vi os jo ikke fra systemet.”

Ingen af de kommunale medarbejdere oplever det negativt, at rammerne for arbejdet i Headspace er nogle andre end i deres almindelige stillinger. Men det gav udfordringer i begyndelsen, fortæller Annette Wulff:

”I forvaltningen er der mange regler og strukturer, og mit arbejde er meget målbart. Sådan er det ikke i Headspace. Det var svært i starten, for med en løs struktur er det svært at vide, hvad der forventes af dig. I Headspace lægger jeg ikke min faglighed fra mig, men det vigtige er menneskelig kontakt og mavefornemmelse. Ja, jeg er begyndt at tænke som en Headspacer,” fortæller hun.

Det er et bærende princip, at de unge ikke skal føle sig

som en sag, når de besøger Headspace. Det betyder, at der ikke skrives journal, og at der ikke oprettes sager, når de unge træder ind ad døren. De kommunale medarbejdere må heller ikke hente oplysninger om de unge, der henvender sig hos Headspace, i de kommunale sagssystemer.

Forskellen mellem kommunen og Headspace kommer også til udtryk i sprogbrugen, fortæller Annette Wulff videre: ”I kommunen kalder vi dem for borgere, men i Headspace kalder vi dem for *de unge*, og det er med til at sikre, at de unge ikke føler sig som en sag.”

Replik

”Fra et uddannelsesmæssigt perspektiv er det her et eksempel på, hvordan vi skal ruste offentligt ansatte fagprofessionelle til at arbejde fremover. De skal med deres faglighed i hånden være i stand til at navigere i et stadig mere undefinerbart og kaotisk felt. Det kræver dels gode kommunikative færdigheder, dels evnen til at turde og kunne se koblinger til andre ressourcer og resourcepersoner i arbejdet med at finde den bedste løsning. For mig at se er casen et eksempel på, at den nye kerneopgave netop er at øge borgerens evne til at være medproducent af sit eget liv, uanset hvad vedkommende måtte have med i bagagen. Det betyder, at fagligheden ikke skal defineres i særlige standarder, men indrettes efter det individuelle behov.”

Anja Jørgensen, direktør, SOSU Nord

ARKIVAREN OG SUPERBRUGERNE

Frivillige digitaliserer halvanden million registerblade for Københavns Stadsarkiv

”Før i tiden sad jeg det meste af tiden foran skærmen og arbejdede alene eller sammen med en kollega. Nu er jeg repræsentant for arkivet udadtil og skal være til stede og nærværende over for alle de frivillige medarbejdere, vi har siddende rundt om i landet.”

Ordene er Jeppe Christensens. Han er digital arkivar på Københavns Stadsarkiv og ansvarlig for et projekt, hvor frivillige kræfter siden 2002 har digitaliseret og journaliseret 1,5 million registerblade med oplysninger om københavnske borgere fra årene 1890 til 1929.

”Man kan godt sige, at det er en ny faglighed i sig selv, jeg skal have i spil, når jeg arbejder med de frivillige,” siger han.

Flere end tusind frivillige har indtil videre taget del i arbejdet, og en lille kerne på omkring 50 superbrugere er fuldtidsbeskæftiget med transskriberingen af navne, fødselsdatoer og borgeres civilstatus fra det, der engang hed Politiets registerblade, og som vi i dag kender bedre som folkeregistret.

Fredsmægler og mellemmand

De mange frivillige arbejder primært hjemmefra, og der viste sig hurtigt et behov for en online-plattform, hvor de kan kommunikere med hinanden og med den digitale arkivar, Jeppe Christensen.

”Jeg bruger meget af min tid på at kommunikere med de frivillige på forummet, svare på spørgsmål og lytte til gode ideer. Nogle af de her folk arbejder meget mere, end jeg selv gør, så jeg kan ikke altid nå alle,” siger han og tilføjer, at ildsjælene vist efterhånden har lært, at han hverken svarer i weekenden, i ferier eller midt om natten.

Netop de frivilliges store engagement er til tider også arkivarens største udfordring.

”Det er jo mennesker, der virkelig brænder for det her. Og så kan en diskussion om, hvorvidt vi skriver Kbh. eller Kjø-

benhavn sagtens true projektet med at falde fra hinanden. Her er det min opgave at gå ind og mægle,” forklarer han.

Nøglen er at melde klart ud, at det i sidste ende er arkivet, der har beslutningsretten – også selv om det er upopulært.

”Samtidig er det jo også en balance. Nogle gange stiller jeg mig på deres side og forklarer dem, at jeg også gerne ville have, det var anderledes, andre gange må jeg tage projektlederkasketten på,” siger han.

Esther Højbjerg er frivillig superbruger og sidder både hjemme og taster information og kommer også hver tirsdag på arkivet og scanner registerblade ind.

OM KØBENHAVNS STADSARKIV



Københavns Stadsarkiv opbevarer dokumenter og andet originalt materiale, der fortæller byens historie gennem tiden. Projektet med digitaliseringen af Politiets registerblade er det første af sin slags på arkivet. Et hurtigt overslag viste, at hvis de ansatte selv skulle indtaste alle informationerne i den digitale database, skulle de have afsat al deres arbejdstid kun til det i flere år. Indtil nu har mere end tusind frivillige taget del i arbejdet, hvoraf enkelte superbrugere har tastet informationer fra op mod en halv million registerblade.

”Nogle gange brokker vi frivillige os jo lidt over, at de, der sidder højere oppe i systemet, gør tingene anderledes, end vi helst så det. Og engang imellem lykkes det da også at få noget igennem,” siger hun.

Det meste af tiden arbejder hun uden at se ret meget til Jeppe Christensen og de andre ansatte på arkivet, og når de tilfældigvis møder hinanden, tager de typisk en hyggesludder.

”Men det er også en stor del af det – hyggen altså,” forklarer hun.

Tyske stednavne og arkiveringsfejl

Løbende er Jeppe Christensen blevet prøvet i at turde slippe tøjlerne og lade de frivillige byde ind med netop deres kompetencer.

”Der, hvor det her projekt virkelig rykker, er, når vi kan se, hvordan de frivillige kommer med viden, vi ikke selv har, og de kan få lov at bruge den,” siger han. Det viser sig, når en tyskkyndig frivillig sætter sig for at normalisere alle stednavne med tyske aner, eller når en anden frivillig udarbejder et nøjeregnende system, hvor hun ved at veje arkivæskerne kan afsløre, om der ved en fejl er placeret for mange dokumenter i en af dem.

Uanset hvilke opgaver de frivillige løser, er det vigtigste for Jeppe Christensen, at de mærker, at deres indsats betyder noget.

”Jeg bruger en del tid på at skabe begejstring hos de frivillige,” forklarer han.

Derfor inviterer arkivet dem med mellemrum til sociale

arrangementer, hvor repræsentanter fra forskningsverdenen fortæller, hvordan de bruger de frivilliges arbejde. ”Det er et spørgsmål om at sætte deres arbejde i relation til noget, der kan bruges ude i verden, og ad den vej rundt også få sagt tak for indsatsen,” siger han.

Replik

”Casen fra Stadsarkivet er interessant, fordi den repræsenterer frivilligt arbejde, der kan løses 100 pct. online af aktive borgere. I princippet betyder det jo, at alle kan bidrage uanset bopæl og eventuelle bevægelseshandicap – også personer, der bor uden for kommunen. Det er tydeligt, at de frivillige her er med til at drive innovationen, fordi de repræsenterer nogle andre perspektiver og motivationer i forhold til opgaveløsningen. Casen rejser nogle rigtig interessante spørgsmål, som f.eks. i hvilket omfang Stadsarkivet kan eller skal imødekomme de frivilliges behov for support uden for normal arbejdstid? Jeg tænker også, at der ligger en spændende udfordring i at kunne involvere de frivillige i innovationsarbejdet på en mere systematisk måde.”

Charlotte Høy Worm, chef for Viden og Effekt, Børn- og Ungeforvaltningen, Odense Kommune

MEDARBEJDERNE OG DET STRATEGISKE LEDELSESROM

Gentofte Kommune udvikler ny samarbejdsmodel

Udviklingen af fremtidens kommune skal medarbejderne være med i det strategiske arbejde. Initiativet ”Fremtidens tillidsrepræsentant og leder” blev i efteråret 2013 iværksat i Gentofte Kommune. Ledere og tillidsrepræsentanter skal arbejde mere sammen – og samarbejde på nye måder – om udviklingen af fremtidens kommunale velfærd.

Vibeke Bredsdorff Sørensen er formand i Gentofte Kommunalforening og næstformand i hovedudvalget. Hun har snart været 28 år i kommunen og har fra et fagforeningsperspektiv fulgt udviklingen:

”Det er ikke særlig trendy at tale om fagforeninger og om tillidsrepræsentanter, men vi kan ikke udvikle kommunen, hvis det kun er lederne, der sidder om bordet. Den gode udvikling kommer gennem fællesskaber – ikke kun oppefra eller nedefra.”

Den nytiltrådte kommunaldirektør Michael Graatang kæder gerne udviklingen i Gentofte Kommune sammen med den tillidsdagsorden, der præger den offentlige sektor i disse år. ”Som direktør er det da ultimativt tillid at turde lukke op og invitere medarbejderne indenfor i ledelsesrummet,” fortæller han.

Nødvendigt med nye samarbejdsmodeller

Initiativet i Gentofte er nyt og fortsat under udvikling. Hverken kommunaldirektøren eller den lokale fagforeningsformand ved præcis, hvor rejsen ender. Men de er enige om, at det er bedre at tale om initiativet som en løbende udvikling end som et projekt med en defineret slutdato.

Vibeke Bredsdorff Sørensen vurderer, at den igangværende udvikling i Gentofte Kommune er temmelig radikal i det kommunale landskab: ”Med MED-systemet har vi nogle fornuftige spilleregler, men den udvikling, vi har sat i gang, er en radikal modernisering af medarbejdernes rolle. Ledelsen i

kommunen skal til at se, at medarbejderne er et aktiv – ikke blot en arbejdskraft, som de køber.”

Kommunaldirektøren er enig. Stigende kompleksitet betyder nemlig, at han vil lukke medarbejderne med ind i ledelsesrummet, fordi medarbejderne ofte har det bedste kendskab til borgerne og den daglige opgaveløsning.

”Samfundet er blevet mere komplekst. Hvis vi skal finde nye løsninger, så kræver det helt nye samarbejdskonstellationer. Medarbejdere, fagforeninger og tillidsmænd kan bidrage både til samfundsudviklingen og til udviklingen af nye modeller,” fortæller Michael Graatang.

”FREMIDENS TILLIDSREPRÆSENTANT OG LEDER I GENTOFTE KOMMUNE”



... er titlen på et initiativ, der blev sat i gang i Gentofte Kommune i efteråret 2013.

I øjeblikket indgår tillidsrepræsentanter i styregrupper for større projekter i kommunen. MED-udvalg holder desuden møder, hvor de bredere temaer, der knytter sig til udviklingen af kommunen, kan diskuteres. I sidste ende er det tanken, at medarbejderrepræsentanter skal deltage på udvalgte direktionmøder, men modellen er fortsat under udvikling.

Tidlig involvering er godt for udviklingen

Kommunaldirektøren har mange års erfaring med topledelse i den offentlige sektor. Han ved, at selv om der godt kan opstå splid i det etablerede samarbejdssystem mellem medarbejderne og ledere, så er det lettest at nå til enighed, når argumentet for en forandring er øget faglig kvalitet.

Samtidig er den tidlige involvering gavnlige for udviklingen i kommunen: ”Før i tiden så medarbejderrepræsentanterne først papirerne, når ledelsen havde arbejdet med dem i måske to år. I dag er der tale om reel indflydelse, fordi medarbejderrepræsentanterne involveres meget tidligere,” fortæller Michael Graatang.

I Gentofte Kommune har man ad flere omgange involveret medarbejdere helt ude på institutionsniveau i opgaven med at finde nødvendige besparelser. Og erfaringerne er gode, beretter både kommunaldirektør og fagforeningslederen. Ledelsen har fået værdifulde inputs, og medarbejderne har oplevet, at der er blevet lyttet til deres forslag og ideer.

Nye medarbejdere og nye mødeformer

I dag sidder medarbejderrepræsentanterne med i forskellige arbejdsgrupper, og i Hoved-MED-udvalget er den gamle mødekultur erstattet af nye mødeformer. Ønsket om at udbygge det formelle samarbejde mellem medarbejderrepræsentanter og ledelse om udviklingen af kommunen betyder bl.a., at der afholdes MED-udvalgsmøder, hvor bredere temaer som f.eks. frivillighed, velfærdsteknologi eller HR-strategi diskuteres.

Der er stadig plads til diskussioner om arbejdsmiljø og retligheder på MED-udvalgsmøderne. Ifølge Michael Graatang hører både diskussioner om arbejdsmiljø og kommunens generelle udvikling til på udvalgets dagsorden: ”Der skal være

plads til begge diskussioner, for de går hånd i hånd. En god arbejdsplads, hvor medarbejderne trives, giver mere overskud og energi til at udvikle nye løsninger.”

Udviklingen i Gentofte er på mange måder naturlig, hvis man spørger Vibeke Bredsdorff Sørensen. Hun oplever ofte, at medarbejderrepræsentanter drøfter strategiske spørgsmål med ledelsen udenfor MED-strukturen og udfordrer konkrete ledelsesbeslutninger: ”Der sidder nogle helt andre medarbejdere mange steder i kommunen i dag, end der gjorde dengang. De har en selvledelse og en drivkraft, som ledelsen skal blive bedre til at udnytte,” fortæller hun.

Replik

”Eksemplet fra Gentofte Kommune er udtryk for en større bevægelse, der handler om, at ledere og medarbejdere forstår, at de har brug for hinanden for at skabe udvikling og fremdrift. Det sker mange andre steder også. En forudsætning for udviklingen er, at vi bruger eksisterende systemer og rammer på nogle nye måder. Her er MED-systemet et helt rigtigt forum for samskabelse, bl.a. fordi det er et system, der er trænet i at skabe tillid og lave retfærdige processer. Fortællingen om, at ledere og medarbejdere udkæmper krige til MED-udvalgsmøderne, er simpelthen ikke sand. Faktisk oplever jeg, at både medarbejdere og ledere gerne vil udviklingen og faktisk sjældent er voldsomt uenige om retningen på den.”

Christian Mølgaard, juridisk chef, Aarhus Kommune

ARBEJDSSPØRGSMÅL

- * Hvad kan du genkende i din egen hverdag fra hver af de fire cases? Det kan være situationer, dilemmaer, samarbejdstyper osv.
- * Hvilken rolle spiller medarbejderne i udviklingen af din organisation?
- * Hvem mener du din organisation bør samarbejde mere med i de kommende år?



IND MED MEDARBEJDERNE

Udviklingen af nye måder at skabe velfærd på er godt i gang mange steder. De fire cases, vi lige har læst, er alle eksempler på, at medarbejdere er vigtige parter i denne udvikling. De viser også, at der er store forskelle på, på hvis initiativ medarbejderne indgår i udviklingen, og i hvordan det konkret gribes an.

Fra Køge Handelsskole, hvor køkkenpersonalet – på opfordring af skoleledelsen – inddrages i et udviklingsprojekt, der skal løfte skolens læringsmiljø. Over Gentofte Kommune, hvor ledelsen og medarbejderne – i regi af det eksisterende samarbejdssystem – i fællesskab udvikler frem-

tidens arbejdsplads og kommune. Til Stadsarkivet og Headspace-centret i Odense, hvor offentlige medarbejdere indgår i nye roller, når de sammen med civilsamfundet udvikler nye løsninger.

Men hvorfor er man mange steder så optagede af at involvere medarbejdere? Er der nogen måder at gøre det på, som virker bedre end andre? Hvilke roller spiller medarbejderne i forhold til hinanden, når der skal ske forandringer i organisationen?

Det er nogle af de spørgsmål, som vi på de følgende sider stiller to af Danmarks førende organisations- og velfærdsforskere.

Lotte Bøgh Andersen er profes-

sor MSO på Aarhus Universitet og tilknyttet Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning, KORA. I sin forskning undersøger hun bl.a. sammenhængen mellem incitament, normer og motivation for offentligt ansattes performance og engagement i forandringsprocesser.

Søren Obed Madsen er forsker ved Copenhagen Business School, CBS, hvor han undersøger strategiers rejse gennem organisationer. Søren Obed Madsen fokuserer i særlig grad på, hvordan strategier rejser gennem organisationer fra øverste ledelse og ud i praksis.

Interview med Lotte Bøgh Andersen og Søren Obed Madsen



Vi hører ofte, at det er afgørende, at medarbejderne inddrages og tager del i forandringsprocessen, når vi ændrer måden, vi arbejder med velfærd på. Men er det så afgørende, at medarbejderne bliver taget med på råd? Og hvorfor?

SOM: Der kan være mange grunde til, at medarbejderne skal involveres i en udviklings- eller forandringsproces. Dels handler det om at skabe loyalitet hos medarbejderne om den opgave, de står over for. Dette kræver, at ledelsen er tydelig og åben i udformningen og præsentationen af f.eks. en ny strategi. Processen bliver alt andet lige mere gnidningsløs, hvis medarbejderne kan se sig selv være en del af den. Og dels

vil der ofte være nogle nøglemedarbejdere, der med deres faglighed kan være med til at kvalificere det strategiske arbejde.

LBA: Når man laver ændringer i velfærden og inddrager medarbejderne i det, skal de opleve det som inkluderende – ikke kontrollerende. Det styrker medarbejdernes motivation for at være med til at forandre, når de kan se det meningsfulde i det nye. Den samme strategiske forandring kan altså have helt forskellig effekt, alt efter hvordan og hvor meget medarbejderne bliver inddraget.

Vi kan se en direkte sammenhæng mellem medarbejdernes motivation

og kvaliteten af den opgave, de løser. Et eksempel er fra folkeskolen. Her undersøgte vi sammenhængen mellem på den ene side lærernes motivation for at bidrage samfundsmæssigt og hjælpe andre mennesker og på den anden side elevernes eksamenskarakterer. Elever med lærere, der var motiverede for at bidrage samfundsmæssigt og hjælpe andre, fik bedre karakterer. Lærernes motivation hænger bl.a. sammen med deres opfattelse af kravet om obligatoriske elevplaner. De lærere, der oplevede dette krav som kontrollerende, var mindre motiverede end de lærere, der oplevede elevplanerne som en understøttelse af deres faglighed.

Hvordan skal ledelsen gribe medarbejderinvolveringen an, så medarbejderne oplever, at det er meningsfuldt for dem at være med?

SOM: Det kan jeg ikke give et entydigt svar på, for det hænger meget tæt sammen med, hvad man gerne vil have ud af at involvere medarbejderne.

Uanset hvad målet med involveringen er, er det dog afgørende, at ledelsen får oversat og kommunikeret sine mål og sin strategi på en måde, så medarbejderne kan forstå det, og det giver mening for dem at være en del af. Det nytter altså ikke noget, at man som leder bruger et par slides og et enkelt fællesmøde på at udfolde en strategi for medarbejderne – en strategi, som man selv har arbejdet med i et halvt år – og så forventer, at medarbejderne forstår, hvad der skal ske, og ved, hvad der forventes af dem.

LBA: Vi ved, at det i mange tilfælde øger kvaliteten af det strategiske arbejde, hvis medarbejderne får lov at spille ind med deres fagligheder. Derfor bør man overveje, om nogle eller alle medarbejdere skal have mulighed for at spille ind i processen på et tidligt tidspunkt. Omvendt kan medarbejderinddragelse også være med til at spænde ben for processen, hvis ikke man som ledelse grundigt har overvejet, hvad målet er, og i hvor vid udstrækning medarbejderne faktisk skal have indflydelse på beslutningerne.

Betyder det så, at der også er situationer, hvor medarbejderne ikke skal involveres?

LBA: Ja, man bør som ledelse overveje, hvordan og ikke mindst hvad medarbejderne skal inddrages i. Et eksempel kan være, at man som sygehusledelse opstiller et mål om at udvide åbningstiderne på ambulatorierne. Hvis man derefter giver sygeplejerskerne vetoret i beslutningsprocessen, vil de næppe være med til at gennemføre, at de i højere grad skal arbejde om aftenen og i weekenden, og så går målsætningen i vasken allerede her.

I stedet bør man som ledelse inddrage sygeplejerskerne i arbejdet med at implementere den udvidede åbningstid, så de får indflydelse på udformningen af de nye arbejdsrutiner. Det er en fejl, hvis man helt blåøjet tænker, at man skal lade alting være op til medarbejderne.

Mange steder bruges økonomisk smalhals som begrundelse for forandringer. Det klinger umiddelbart negativt og er vel næppe særlig motiverende. Hvad betyder det for medarbejdernes motivation?

LBA: Bespareserne fylder meget, fordi de giver ledelsen en mulighed for at begrunde forandringerne i nødvendighed. Og selv om de økonomiske argumenter ikke i sig selv skaber motivation, kan de godt være med til at forhindre, at medarbejderne bliver demotiverede. Især hvis ledelsen får tydeliggjort årsagen til forandringerne og samtidig er ærlig om den økonomiske situation, så medarbejderne kan se meningen med forandringerne.

Samtidig er det vigtigt, at besparelserne udføres, så de fagligt set giver mening for medarbejderne. Der er en tendens til at vælge grønthosten, når der skal fyres, fordi det virker mest retfærdigt. Retfærdighed er et godt pejlemærke at arbejde ud fra, men man er også nødt til at have fagligheden med – ellers bliver det meningsløst, og medarbejderne bliver helt sikkert utilfredse.

SOM: Jeg plejer at sige, at der er 10 pct. af medarbejderne, der nærmest per refleks yder modstand mod forandringer. Omvendt er der også 10 pct., der uden tøven accepterer stort set enhver forandring. De sidste 80 pct. skal typisk bruge lidt tid på at se tingene an. Vi kommer ofte til at fokusere på de 10 pct., der modsætter sig forandringen. Men faktisk er der meget mere at hente, hvis vi i stedet fokuserer på den store gruppe og arbejder på at skabe motivation og mening for dem.

Hvilken rolle spiller medarbejderne i forhold til hinanden, når der skal ske forandringer? Har nogle medarbejdere et særligt ansvar – formelt eller uformelt – i realisering af forandringerne?

SOM: Medarbejderne har et stort ansvar, men ofte er det ret uformelt og endda ligefrem ubevidst. Det er medarbejderne, der både over for hinanden og i nogle tilfælde også borgerne "oversætter" nye strategier eller forandringstiltag til konkret praksis. Heri ligger en stor magt til at definere, hvad der rent faktisk gennemføres og med hvilke resultater.

Særligt de medarbejdere, der har været i organisationen længe og kender mange mennesker på tværs af niveauer, kan komme til at spille en helt afgørende rolle, når nye ting skal implementeres. Ofte vil andre vende sig til disse medarbejdere for at få deres hjælp til at oversætte den nye strategi – især hvis ledelsen ikke har været tilstrækkelig god til at formidle den.

Derfor skal man også være opmærksom på, at der kan ske "fejlover-sættelser" de steder og i de situationer, hvor strategien bliver fremlagt anderledes, end den egentlig var tænkt. Et eksempel er inklusion i folkeskolen. På papiret handler det om at kunne rumme flere børns forskellige behov, men visse steder er det blevet oversat til at være en spareøvelse. Det er rigtig svært at ændre på en oversættelse, når den først har spredt sig i organisationen. Derfor skal er det vigtigt at have styr på oversættelsesprocessen til at starte med.

LBA: Vi ved, at såvel motivation som opfattelse af forandringer "smitter" blandt medarbejderne. På den måde er det helt klart, at medarbejderne spiller en rolle indbyrdes i forhold til at forme en kollektiv opfattelse af forandringer.

Det er straks sværere at sige noget om, hvem der er meningsdannerne. Det afhænger af, hvad det er for et arbejdsmiljø og en organisation, man har. Nogle steder vil det være tillidsrepræsentanten, andre steder den medarbejder, der har mest erfaring.

Socialrådgiveren, der sad på hænderne

Handicaprådgivningen i Kolding Kommune

I Handicaprådgivningen i Kolding Kommune uddannes medarbejderne til at sidde på hænderne. Det sker som led i kommunens strategi for social- og sundhedsområdet, ”Fra Velfærd til Selvværd”.

Gennem et tidages forløb aflæres gamle vaner, og nye redskaber trænes. Alt sammen så flere borgerne kan løse flere opgaver selv.

”Jeg har fået nye værktøjer til dialog. Jeg skal aktivere borgerens fortælling og lære, at stilhed er o.k. Jeg behøver ikke længere styre samtalen,” fortæller socialrådgiver Linda Nielsen.

Når en borger møder op i Handicapråd-

givningen, er problemerne ofte komplekse. Derfor har forløbet givet medarbejderne redskaber som bl.a. spørgeteknikker, der anvendes til at belyse borgerens behov og ønsker og samtidig give borgeren en mere tryk oplevelse af mødet.

”Ofte henvender borgerne sig for at få hjælp uden at være særlig præcise. I stedet for at gribe efter en løsning med det samme, benytter jeg en metode, der hjælper dem til større afklaring. Det kan betyde, at de går hjem med en opgave i stedet for løftet om en bestemt ydelse,” fortæller socialrådgiver Charlotte Robanke Ilsøe.

Studerende udvikler nye løsninger for kommunerne

University College Lillebælt

UC Lillebælt uddanner de studerende i innovation. Gennem innovationsassistentuddannelsen rustes de studerende til at tage del i udviklingen af nye løsninger på deres fremtidige arbejdspladser.

Det første uddannelsesforløb blev påbegyndt i efteråret 2013 som et samarbejde mellem UC Lillebælt og Fredericia Kommune. Kommunen manglede en model for inddragelse af pårørende i hjemmetræningen af de ældre. Innovationsassistenterne hjalp kommunen med at udvikle en model, som i øjeblikket afprøves.

Ifølge projektleder og lektor Stina Meyer Larsen er innovation en vigtig kompetence for fremtidens velfærdsmedarbejdere: ”In-

novation behøver ikke at handle om radikal udvikling hele tiden. Det vigtigste er evnen til at se kritisk på egen praksis, så man er omstillingsparat,” siger hun.

I foråret 2014 starter nye innovationssamarbejder med bl.a. Middelfart og Odense Kommuner. Forløbet er også blevet lagt ind i pensum på grunduddannelserne, fordi innovationskompetencerne giver god mening for aftagerne.

”Vi oplever, at dimittender bliver kaldt til samtale på grund af de her færdigheder. Potentialet er stort ved at tænke innovation som en tværgående ”hat”, der bygger oven på det specifikt fagprofessionelle,” slutter Stina Meyer Larsen.

Gartner med øje for mennesker

Botanisk Have i Aarhus

Efter en sparerunde i 2011 truede med at omlægge Botanisk Have i Aarhus til en almindelig park, overtog foreningen Botanisk Haves Venner pasningen af tre af havens bede. Foreningen har en aftale med Aarhus Kommune om drift og udvikling af haven.

Samarbejdet med Botanisk Haves Venner har haft betydning for de kommunale medarbejdere, der arbejder i haven. De har fået andre opgaver end tidligere, for i dag er der både fokus på planterne og på, hvordan man skaber et godt samarbejde med en forening:

”Jeg har skiftet fokus fra faglighed og planternes trivsel til mennesker og deres behov. Det er en ny måde at arbejde på for mig og mange af mine kollegaer,” fortæller Hanne Lund Steffensen, projektleder i Natur og Miljø, Aarhus Kommune.

Medarbejderne har undervejs erfaret, at strikse gartnerfaglige krav stjæler gejsten fra de frivillige. I stedet forsøger de kommunale medarbejdere nu at arbejde for at skabe motivation og begejstring blandt de frivillige.

”Frivillige er jo, som alle mulige andre mennesker, meget forskellige. Det er nødvendigt med en løbende dialog, så vi lærer hinanden at kende,” siger Hanne Lund Steffensen.

De oprindelige forventninger om økonomiske besparelser som konsekvens af flere frivillige er ikke indfriet. Erfaringerne fra haven viser nemlig, at det kræver tid og ressourcer at få samarbejdet med de frivillige til at fungere.

Fremtidslaboratorium på SOSU-skolen

Future Lab på SOSU Nord

Hos SOSU Nord vil man klæde fremtidens velfærdsmedarbejdere godt på til at kunne anvende de nyeste velfærdsteknologier i deres arbejde. Derfor har man oprettet enheden Future Lab, der skal sætte fokus på og høste erfaringer omkring samspillet mellem teknologier og brugere.

”Teknologisk er det meste muligt i dag. Udfordringen ligger hos fremtidens medarbejdere, der skal uddannes i at håndtere teknologierne samt have kompetencerne til at vurdere, hvornår en teknologi understøtter deres arbejde og borgerens behov,” fortæller Anja Jørgensen, der er direktør på

SOSU Nord.

I Future Lab afprøver og evaluerer elever og kursister nye teknologier. Formålet er, at eleverne skal opnå en fortrolighed med teknologierne og have mulighed for at reflektere over deres egen praksis. Men deres oplevelser bruges også som input til de virksomheder, der udvikler teknologierne, og de kommuner, der arbejder med at implementere brugen af teknologierne. Med Future Lab vil man nemlig også gerne bidrage til, at de nyeste velfærdsteknologier bliver udviklet og anvendt med fokus på slutbrugernes behov.

#4

Hvilke perspektiver rejser de nye medarbejderroller?

”En stærk faglighed er en afgørende forudsætning for, at man som medarbejder kan indgå i og bidrage til tværsektorielle samarbejder. Det handler ganske enkelt om at have noget at byde ind med. Og det, man byder ind med, er ens faglighed.”

Steffen Bohni, afdelingschef i Socialstyrelsen

Hvilke perspektiver rejser de nye medarbejderroller?

I dette sidste kapitel tager vi hul på tre af de vigtige og svære diskussioner, som arbejdet med nye medarbejderroller rejser. De er ikke facitlister eller køreplaner til, hvordan udfordringerne kan overkommes eller diskussioner vindes. De er input til jeres videre arbejde med at skabe bedre velfærd for og sammen med de borgere og virksomheder, som jeres velfærdsorganisationer er sat i verden for.

I første perspektiv stiller vi spørgsmålet: Skal alle medarbejdere være innovative? Her lægger vi op til en diskussion om, hvilke krav og forventninger en leder kan og skal have til sine medarbejdere, når det gælder evner og lyst til innovation.

I andet perspektiv ser vi nærmere på balancen mellem kontrol og tillid. Tillidsreformen fylder i debatten om udviklingen af den offentlige sektor, men reformen og interessen for bl.a. tillidsbaseret ledelse giver anledning til refleksioner om, hvor kontrollen går hen, når tilliden kommer ind?

I tredje perspektiv diskuterer vi, hvor krav om nye kompetencer efterlader faglighederne. Truer krav om koblings- og kommunikationskompetencer kernefagligheden hos velfærdsmedarbejderne, eller er de tværtimod nøglen til bedre velfærd for borgerne?

I dette kapitel kan du læse:

- * Perspektiv: Tænkehatte, post-its og innovative medarbejdere
- * Perspektiv: Den gode balance mellem tillid og kontrol
- * Perspektiv: Kernefagligheden og de nye kompetencer

TÆNKEHATTE, POST-ITS OG INNOVATIVE MEDARBEJDERE

Medarbejderdreven innovation har været på dagsordenen hos kommuner, faglige organisationer og private konsultantbureauer i de senere år. Logikken var og er, at medarbejdernes erfaringer og viden om den daglige opgaveløsning kan bidrage til udvikling af bedre løsninger.

Velfærdsorganisationerne eksperimenterer ivrigt med at involvere medarbejdere i

innovationsarbejdet. De sendes på innovationskurser, og lederne belønner de medarbejdere, der er særligt innovative.

Men hvad med de medarbejdere, der løser deres almindelige arbejdsopgaver og oplever kravet om innovation som forstyrrende for deres arbejde – den daglige opgaveløsning?

Kan og skal alle medarbejdere være innovationsorakler?

Eksperten giver sit bud

Interview med Morten Christensen, medforfatter til "Kend din kerneopgave" og chefkonsulent i Frederiksberg Kommune.

Skal alle medarbejdere være innovative?

MC: "Det afhænger af, hvad vi forstår ved innovation. Hvis innovation blot handler om at lege med lego eller tage en opfinderhat på, så kan jeg godt forstå, at innovation ikke giver mening for mange medarbejdere. Men innovation handler jo om at løse de daglige arbejdsopgaver bedre og billigere. Det er efter min mening et krav, som vi bliver nødt til at stille til alle medarbejdere."

Hvad er forudsætningen for, at medarbejderne kan opleve innovationsarbejdet som meningsfuldt?

MC: "Innovation skal bruges til at lykkes bedre med kerneopgaven. Derfor bliver der nødt til at være en klar og fælles forståelse mellem ledere og medarbejdere af, hvad kerneopgaven er, før ledelsen kan stille krav til medarbejderne om at være innovative. For hvis vi er uklare på, hvad organisationen er sat i verden for, hvordan kan vi så overhovedet begynde at tale om, hvordan vi gør det bedre?"

Replik: Skal alle medarbejdere være innovative?

”Det afhænger af, hvad vi forstår ved innovative medarbejdere. Jeg mener ikke, vi skal se innovation som en personlig egenskab – som noget en medarbejder er eller ikke er. I stedet skal vi se innovation som noget, der kan opstå i et læringsmiljø, når medarbejderne – måske sammen med deres ledere – reflekterer over den måde, opgaverne løses på. I det perspektiv bliver forudsætningen for innovation, at medarbejderne har de rigtige rammer og redskaber, så de i fællesskab kan udvikle deres praksis.

I min forskning fulgte jeg f.eks. et team på et plejecenter, der havde personalemøder under overskriften ”kollegial refleksion”. Her var formålet at bruge konkrete hverdagsudfordringer som afsæt til at undersøge mulige nye handlinger i hverdagen. Den slags innovationsarbejde kan og skal alle medarbejdere kunne bidrage til.”

Charlotte Wegener, ph.d. og konsulent,
SOSU Silkeborg

”Der er helt klart brug for flere medarbejdere – og ledere – der kan tænke og arbejde innovativt. Jeg ønsker mig, at flere ledere tør invitere medarbejdere indenfor i innovationsprocesser, hvor løsningerne ikke er givet på forhånd. Det kræver mod fra lederens side, men det er altså nødvendigt, hvis vi gerne vil udvikle ny praksis.

Vi skal samtidig huske på, at der fortsat er mange opgaver i velfærdsorganisationerne, som ikke vil forandre sig fundamentalt. Det giver ikke mening på den ene side at stille krav til medarbejderne om at være innovative, og så på den anden side bede dem om at løse opgaverne på samme måde, som de plejer.”

Gunner Gamborg, landsformand,
Ergoterapeutforeningen

DISKUSSIONSSPØRGSMÅL

- HVIS DU VIL DISKUTERE PERSPEKTIVET I DIN
EGEN ORGANISATION

TIL MEDARBEJDERNE:

- * Hvornår oplever du arbejdet med innovation og udvikling som meningsfuldt? Giv gerne et eksempel.
- * Hvad motiverer dig til at bidrage til udviklingen i din organisation?
- * Hvad kan din leder gøre for, at udviklings- eller innovationsarbejdet opleves som relevant og meningsfuldt?

TIL LEDEREN:

- * Hvilke krav stiller du til medarbejdere i forhold til at bidrage til den løbende udvikling af organisationen? Forventer du det samme af alle medarbejdere?
- * Hvilke rammer, mener du, er afgørende for, at medarbejderne motiveres til at prøve nye ting af?
- * Set fra din stol, hvad er den største barriere for forandringer? Rammer eller medarbejders manglende forandringssparathed?

DEN GODE BALANCE MELLEM TILLID OG KONTROL

I et interview med Mandag Morgen udtalte økonomi- og indenrigsminister Margrethe Vestager tidligere på året, at ”*Forestillingen om, at velfærdssamfundet er en slags udvidet ISS – altså en serviceorganisation, som leverer noget til dig som kunde - (...) er meget gammeldags*”.

Udsagnet har plads i en større diskussion om forandringen af velfærdssamfundet. Vestager siger, at hun ønsker sig et samfund, hvor borgere, medarbejdere og ledelse arbejder sammen om at finde de bedste svar uden at klynge sig til bureaukratiske færdigretter. Det er en forandring, som, hun mener, skal drives af større tillid, bl.a. i relationen mellem medarbejdere og ledere.

På den ene side kan medarbejdere opleve, at fraværet af formelle strukturer

skaber et stressende og usikkert arbejdsmiljø, hvor det er svært at vide, hvad der forventes af én, og om man egentlig lykkes i sit job.

På den anden side kan stramme procedurer og udbredt bureaukrati være demotiverende og give medarbejderne en oplevelse af, at de ikke har tilstrækkelig indflydelse på deres arbejdsopgaver og derfor ikke rigtig kan bringe deres kompetencer og faglighed i spil.

Det rejser spørgsmålet om, hvilken balance mellem tillid og kontrol der, set fra et medarbejderperspektiv, er ønskelig? Og det rejser tillige spørgsmålene om, hvordan den gode kontrol og den dårlige tillid ser ud, og hvorfor balancen tilsyneladende er så svær at ramme?

Eksperten giver sit bud

Interview med Tina Øllgaard Bentzen, ph.d.-studerende, Roskilde Universitet. Hun forsker i samspillet mellem tillid og kontrol.

Tillid fylder en masse i debatten om den offentlige sektor. Hvorfor?

TØB: ”Der er ikke noget at sige til, at tillid er et hot ord for tiden, for forskningen viser, at tillid har potentiale. Tillid fra ledelsen har stor påvirkning på medarbejdernes motivation og engagement. Derudover peger forskningen også på, at produktiviteten stiger. Det koster nemlig at kontrollere hinanden hele tiden, og de omkostninger kan man skrue ned for, når tilliden er høj. Samtidig er det vigtigt at understøtte, at der er brug for nuancer i vores forståelse af det brede begreb.”

Hvad mener du med det?

TØB: ”Jeg synes ofte, at tillid og kontrol bliver italesat som hinandens modsætninger. Hvis vi skal have tillid, må kontrollen ud-

Men så enkelt er det ikke. Det afgørende er, at kontrollen understøtter løsningen af kerneopgaven. Og her må vi arbejde sammen med de medarbejdere, hvis kerneopgave kontrollen skal spille sammen med. Det kan vi kun gøre, hvis der er tillid mellem medarbejdere og ledere.”

Er det muligt at skabe den tillid også på de områder, hvor en vis kontrol ikke er til at komme uden om?

TØB: ”Mange af de medarbejdere, jeg har talt med i forbindelse med min forskning, peger på, at det vigtige er, at de kan se meningen med eksempelvis at registrere arbejdsopgaver. Hvis de kan se, at det senere bliver brugt til videndeling mellem afdelinger eller til at evaluere og udvikle praksis, så opfatter de det ikke som en negativ kontrol, men som et udviklingsredskab. På den måde kan kontrol godt understøtte tillid – det kommer an på, hvordan det bliver effektueret.”

Replik: Hvorfor er det så svært at ramme balancen?

”For mig at se handler det om at indrette den lovgivning, vi skal arbejde med, så det, der er defineret, er slutmål og ikke procesmål. Det første giver mening for medarbejderne og kan være med til at skabe motivation, hvor det sidste i bedste fald ingen effekt har og virker demotiverende. Mit udgangspunkt er, at vi har en myndighedsopgave, vi er sat i verden for at løse, men at arbejdet kan blive anstrengende, hvis meningen med procesmålene ikke er til at få øje på.

Samtidig må man også bare erkende, at der ikke nødvendigvis er en modsætning mellem at stole på sine medarbejdere og så gerne ville vide, hvad de laver. Medarbejderne hos os sætter langt færre krydser end tidligere, men det betyder ikke, at de arbejder helt autonomt, tværtimod.”

Jette Lorenzen, arbejdsmarkedschef, Viborg Kommune

”Jeg tror, en del af det handler om kultur og traditioner. Vi har i mange år haft en offentlig sektor, der var meget styret af New Public Management-tankegangen, og den bevæger man sig væk fra – nogle steder hurtigere end andre. På en del af de områder, hvor der eksempelvis er mange uflaglærte, oplever jeg, at det er meget svært at ændre på. Det skyldes, at de ofte har en ledelse, der er mere styrende end egentlig ledende.

Samtidig kan vi se, at medarbejderne faktisk gerne vil have noget konkret at arbejde efter. Balancen går på at udstikke nogle konkrete forventninger, og at ledelsen så har tillid til, at medarbejderen lever op til dem. Men det kræver altså igen, at der er en ledelse, der er villig til at lede i stedet for bare at styre efter et regneark.”

Nina Vedel Møller, konsulent i den offentlige gruppe, 3F

DISKUSSIONSPØRGSMAÅL

- HVIS DU VIL DISKUTERE PERSPEKTIVET I DIN EGEN ORGANISATION

TIL MEDARBEJDERNE:

- * Hvad er vigtigst? Klare rammer eller plads til den individuelle vurdering? Og hvordan oplever du balancen mellem tillid og kontrol i din organisation?
- * I hvilke dele af dit arbejde, mener du, at det ville være muligt at skrue op for tilliden og ned for kontrollen?
- * Tillid er gensidig. Den, der modtager tilliden, afgør, om hun vil gengælde den. Hvad kan du gøre for at øge tilliden i din organisation?

TIL LEDERNE:

- * Beskriv den nuværende balance mellem kontrol og tillid i din organisation.
- * Mange af de organisationer, som lykkes med tillidsbaseret ledelse, har brugt en konkret anledning som afsæt for at teste tilliden. Hvilke anledninger har I til at afprøve tilliden i hverdagen?
- * Er der styrings- eller kontrolredskaber i din organisation, som I kan få til at spille sammen med tillid?

KERNEFAGLIGHEDEN OG DE NYE KOMPETENCER

1. januar 2014 flyttede de første beboere ind på fremtidens plejehjem i Aalborg Kommune. I stillingsopslagene for plejehjemets nye medarbejdere søgte kommunen efter social- og sundhedshjælpere, med evne til at...:

- * etablere gode relationer med de kommende beboere og deres pårørende, og være initiativtagere til at skabe stærke netværk blandt beboerne
- * indgå i fælles beslutningstagning med beboere, pårørende og tværfaglige samarbejdspartnere
- * indgå i projektarbejde med eksterne samarbejdspartnere.

Kilde: Aalborg Kommunes stillingsopslag "Social- og Sundhedshjælpere til Fremtidens Plejehjem, Nørresundby", 2013.

Stillingsopslagene fra Aalborg er et eksempel på, hvordan velfærdsorganisationerne er begyndt at efterspørge medarbejdere, der kan løfte andre opgaver end dem, der traditionelt betragtes som

kernefaglige opgaver. I Aalborg forventes de nye social- og sundhedshjælpere eksempelvis at kunne skabe relationer med beboere og pårørende, skabe netværk blandt beboere, kommunikere klart og anerkendende og indgå i projektarbejde med eksterne samarbejdspartnere.

Nogen vil indvende, at det altid har været en del af det at være en dygtig social- og sundhedshjælper – og det kan de måske have ret i. Nyt er det til gengæld, at disse kompetencer eksplicit efterspørges på linje med kompetencerne til at varetage "pleje- og omsorgsopgaver" og "sikre dokumentation og opfølgning", som det også hedder i andre stillingsopslag.

Derfor spørger vi, hvilke konsekvenser det har for kernefagligheden, når medarbejderne forventes at løfte andre opgaver end dem, de er uddannet til? Er der grænser for, hvor langt væk fra sin kernefaglighed den enkelte medarbejder bør bevæge sig? Og er vi ved at skabe velfærdsorganisationer, der foretrækker generalister og kaospiloter frem for medarbejdere med en dyb og specialiseret faglighed?

Eksperten giver sit bud

Interview med Mikkel Haarder, direktør, Danmarks Evalueringsinstitut (EVA).

Velfærdsmedarbejdere mødes af krav om at styrke deres faglighed og samtidig lære sig nye kompetencer – de skal være innovative, dygtige til kommunikation etc. Risikerer vi ikke, at de nye kompetencer i sidste ende kan true kernefagligheden?

MH: Jeg mener ikke, at den ene ting udelukker den anden. Den offentlige sektor har altid været i udvikling, og det samme har faglighederne. F.eks. stiller folkeskolereformen nye krav til lærernes faglighed. Uddannelserne forsøger hele tiden at følge med, men de vil ofte være et lille skridt bagud, fordi forandringerne typisk først sker ude på arbejdspladserne.

Vi skal være forsigtige med at opstille en modsætning mellem kernefaglighed og nye kompetencer. Bare fordi it og digitalisering er en massiv forandringsdriver på sundhedsområdet, betyder det ikke, at sygeplejerskeuddannelserne skal indrette flere computerlokaler. It og digitalisering skal bru-

ges i den almindelige undervisning – ikke løsrives fra den. Det samme gælder med innovation og entreprenørskab.

Hvem har definitionsretten til de nye velfærdskompetencer?

MH: Det er altid en udfordring at få nogen til at formulere, hvilke kompetencer der er brug for ude på arbejdspladserne. For eksempel er der stor forskel på, hvilke opgaver man løser som sygeplejerske på et sygehus, sammenlignet med et job som hjemmesygeplejerske. Derfor er det svært at sige, præcis hvad fremtidens sygeplejerske skal kunne. Det afhænger hele tiden af den konkrete organisation og borgerens behov.

Partnerskaber mellem uddannelsesinstitutioner og f.eks. kommuner eller regioner er én vej at gå, hvis vi skal sikre tæt dialog mellem uddannelser og arbejdsmarked. Idealt må være, at uddannelserne så vidt muligt bliver indlejret i det arbejdsmarked, de studerende uddannes til.

Replik: Nye kompetencer versus kernefaglighed

”Som velfærdsmedarbejder løser du nogle kerneopgaver på baggrund af din faglighed, men der er også mange opgaver, du skal løse på nye måder, som du ikke er uddannet til. For tiden ser vi på mange områder et paradigmeskifte, hvor den enkelte medarbejder skal medvirke til koordineret problemløsning samme med borgeren, og det stiller helt nye krav til, hvordan fagligheden sættes i spil.

Det kræver en omstilling af, hvordan vi uddanner de nye velfærdsmedarbejdere. På UC Lillebælt forsøger vi at indrette undervisningen sådan, at de studerende gennem forskellige forløb har fokus på tværgående kompetencer og eksempelvis øver sig i at tænke innovativt, mens de lærer om fagfaglige emner. For mig er det en naturlig udvikling i retning af, at velfærdsmedarbejderne i højere grad skal samarbejde med borgerne og inddrage mange forskellige kompetencer på én gang.”

Ulla Refstrup Mulbjerg, vicedirektør for Tværgående Uddannelsesudvikling, UC Lillebælt

”Jeg mener ikke, at der eksisterer en modsætning mellem kernefaglighederne og de kompetencer, som medarbejderne skal have i dag, så de f.eks. kan indgå i nye typer af samarbejder. Tværtimod. En stærk faglighed er en afgørende forudsætning for, at man som medarbejder kan indgå i og bidrage til tværsektorielle samarbejder. Det handler ganske enkelt om at have noget at byde ind med. Og det, man byder ind med, er ens faglighed.

Respekt og forståelse for andres fagligheder og organisatoriske forskelle er en kompetence, som, jeg mener, ofte bliver overset, når vi taler om nye samarbejder. Mange af de nye metoder, som vi i Socialstyrelsen arbejder med, forudsætter, at forskellige fagligheder kan arbejde sammen. Men en implicit opfattelse af, at én faglighed er mere værd end en anden, kan vanskeliggøre samarbejdet – eller i sidste ende ødelægge det.”

Steffen Bohni, afdelingschef, Socialstyrelsen

DISKUSSIONSSPØRGSMÅL

- HVIS DU VIL DISKUTERE PERSPEKTIVET I DIN EGEN ORGANISATION

TIL MEDARBEJDERNE:

- * Hvordan adskiller dine arbejdsopgaver sig i dag fra dem, du havde for fem år siden?
- * Hvordan har du tilegnet dig kompetencerne til at varetage opgaver, som ikke er direkte knyttet til din faglighed?
- * Hvordan oplever du i din dagligdag balancen mellem kernefaglighed og tværgående kompetencer?

TIL LEDERNE:

- * Hvilke kompetencer, der ligger uden for kernefagligheden, efterlyser du hos dine medarbejdere?
- * Hvordan kan du – evt. sammen med andre – understøtte udviklingen af disse kompetencer?

INSPIRATIONSGUIDE: REDSKABER TIL AT GÅ I GANG

Hver medarbejder sin kontekst. Derfor præsenterer vi ikke en drejebog for, hvordan medarbejdere kan udvikle sig i nye roller, men giver med inspirationsguiden konkrete forslag til, hvordan du og dine kollegaer – måske sammen med jeres leder – kan bringe de nye medarbejderroller tæt på hverdagen. Spørgsmål og øvelser kan laves alene eller i grupper, og de kan anvendes uanset sektor og fagområde.

Hvad er opgaven?

Præmissen for de nye medarbejderroller er en grundig forståelse af den kerneopgave, du som medarbejder bidrager til at løse. Formålet med øvelsen er at indkredse den kerneopgave, din organisation er sat i verden for at løse.

Refleksionsspørgsmål

- * Hvem er I sat i verden for?
- * Hvad ville de savne, hvis jeres organisation ikke var der i morgen?
- * Hvordan oplever du, at kerneopgaven i din organisation har ændret sig de sidste 5 år – og hvordan vil den forandres de næste 10 år?
- * Hvornår lykkes I bedst?
- * Hvilke roser får I fra dem, I er sat i verden for?
Og hvad ville de gerne forandre hos jer?

Kilde: Morten Christensen, medforfatter til "Kend din kerneopgave" og chefkonsulent i Frederiksberg Kommune.

Hvilke roller indtager I?

De tre medarbejderroller, som vi beskriver i kapitel 2, er ikke nødvendigvis nye for dig eller dine kolleger. Måske indtager I dem allerede i dag i nogle sammenhænge eller situationer. Formålet med denne øvelse er at blive bevidst om, hvilke roller I allerede indtager som medarbejdere. Du kan f.eks. bruge øvelsen på et afdelings- eller personalemøde. Den tager ca. 30 minutter, hvis I alle tre skal have mulighed for at være i den lyttendes position.

Sådan gør du

- * Sæt dig sammen med to kollegaer og lad dem fortælle dig, hvilken af de tre roller – ressource-detektor, medbygger eller oversætter – de bedst kan genkende dig i. De skal naturligvis også forklare hvorfor. Måske genkender kollegaerne dig i en rolle, som du ikke selv kan genkende?
- * Lad kollegaerne tale, uden at du selv siger noget. Når de er færdige, kan du kommentere på, hvad du bedst kan genkende i dine kollegaers udsagn om dig.
- * Derefter bytter I position, så du er med til at beskrive en af dine kollegaer.

Borgernes ressourcer

Fokus på hvad borgeren kan – frem for hvad hun ikke kan – kan bane vejen for mere bæredygtig velfærd. Opgaven med at finde og aktivere borgernes egne ressourcer er fælles for de nye medarbejderroller. Formålet med denne øvelse er at få blik for, hvordan borgerens ressourcer kan bringes i spil. Øvelsen kan f.eks. bruges på et teammøde, hvor I diskuterer jeres muligheder for at matche borgernes behov bedst muligt.

Sådan gør du

Sæt dig sammen med en eller flere kollegaer. Besvar de to første spørgsmål alene og diskuter efterfølgende det tredje spørgsmål sammen.

- * Forestil dig, at du er en af de borgere, som din organisation skal gøre en forskel for. Hvis du

f.eks. er sygeplejerske på et sygehus, så forestil dig, at du er patient, eller hvis du er kantine-medarbejder på en skole, så forestil dig, at du er elev eller underviser på skolen.

- * Hvis du nu var patient eller elev, hvilke ressourcer har du selv, som kan bruges til at blive hurtigere rask eller lære mere?
- * Hvilke spørgsmål skulle en medarbejder stille dig for at opdage dine ressourcer? Skriv dem ned og overvej, om du kan bruge spørgsmålene i dit eget job.

Find en ny kollega

For velfærdsmedarbejderne er samarbejde med andre aktører – i og uden for egen organisation – ofte en forudsætning for, at man kan lykkes med opgaven. Et bredere blik på, hvem dine kollegaer er, åbner op for nye samarbejder. Formålet med øvelsen er at identificere de aktører, der er vigtige for opgaveløsningen, men som du/I endnu ikke samarbejder med. Du kan f.eks. bruge øvelsen på et afdelingsmøde. Den tager ca. 45 minutter.

Sådan gør du

- * Definer din organisations målgruppe (evt. et særligt segment af målgruppen), og diskuter, hvilke behov gruppen typisk har.
- * Diskuter hvilken opgave, der er jeres kerneopgave i forhold til målgruppen. Hvilken opgave er jeres organisation sat i verden for at løse i forhold til målgruppen? Overvej også, om borgeren selv eller andre kan bidrage til at løse opgaven.
- * Hvem har kontakt med borgeren før jer? Er der borgere, som din organisation gerne vil tiltrække flere af? Hvem kan hjælpe jer med at få kontakt til de borgere? Hvem kan hjælpe borgerne tidligt, så de måske slet ikke får brug for jer? Hvad kan I selv gøre for, at borgerne slet ikke får brug for jer?
- * Hvem har kontakt med borgeren samtidig med jer? Hvem har nyttig viden om og gode relationer til jeres målgruppe? Hvem kan supplere jeres arbejde med målgruppen i forhold

til behov, som jeres indsats ikke dækker? Kan borgeren selv spille en større rolle?

- * Hvem har kontakt med borgeren efter jer? Hvem kan tage over, når jeres arbejde/indsats ikke længere er relevant – måske fordi borgerens behov har ændret sig? Hvad kan borgeren selv gøre – og hvem kan hjælpe borgeren med det?
- * Har I identificeret personer eller organisationer, som I ikke samarbejder med i dag? Overvej, hvordan I kan starte et samarbejde, og aftal, hvem gør hvad i forhold til at initiere den første kontakt.

Hvilke ord understøtter de nye medarbejderroller?

De nye medarbejderroller skal forankres i sproget, hvis de skal realiseres i hverdagen. De ord, I bruger i hverdagen, er nemlig med til at hæmme eller muliggøre de nye medarbejderroller. Formålet med øvelsen er at finde ord, der repræsenterer den praksis eller de roller, som I gerne vil væk fra – og bruge dem til at diskutere, hvilke ord der i stedet kan understøtte de nye roller eller den nye praksis.

Sådan gør du

- * Sæt jer sammen to og to og find tre ord, som I bruger i dag, men som ikke matcher med den praksis eller de roller, I gerne vil hen imod. Brug tre minutter.
- * I grupper på fire til seks deltagere diskuterer I jer frem til maksimalt fem ord. Hvert ord skrives på et papkort. Brug ti minutter.
- * En repræsentant fra hver gruppe ”sælger” på et minut gruppens ord til resten af deltagerne: Hvorfor er lige netop jeres ord vigtige?
- * Alle får tre stemmer (evt. i form af små klistermærker) og kan stemme på de ord, de helst vil af med.
- * Lav en top-5 med de ord, der har fået flest stemmer, og tag en diskussion om jeres refleksioner over top-5-listen og ordenes betydning for det daglige arbejde. Diskuter herefter alternative, bedre ord.

”På SOSU Nord vil vi bruge rollerne i undervisningen til at skærpe elevernes og kursisternes opmærksomhed omkring, hvad der kræves af dem som fremtidens medarbejdere. Virkeligheden er jo, at de ikke kun kommer til at arbejde sammen med andre, der har samme uddannelse som dem selv. Her kan rollerne bruges til at diskutere udfordringerne i at samarbejde på tværs og lave koblinger til helt andre fagligheder.”

Anja Jørgensen,
direktør, SOSU Nord

Hvad kan vi lære af de andre?

Det giver mening at lære fra andre, når man skal forandre noget selv. Det handler ikke nødvendigvis om at kopiere og implementere andres løsninger 1:1, men om at orientere sig bredt og at tage det bedste med hjem og tilpasse det til egen virkelighed. Formålet med øvelsen er at skærpe opmærksomheden på andres erfaringer med at løse en konkret opgave og derpå lade sig inspirere.

Sådan gør du

Find en konkret udfordring, som du og dine kollegaer står over for. Tag kontakt til tre-fem organisationer, der ligner jer, eller som arbejder i jeres omgivelser. Spørgs dem, hvordan de ville gribe udfordringen an. Diskuter de modtagne

løsningsforslag/løsningsstrategier med afsæt i følgende spørgsmål:

- * Hvad har de konkret gjort?
- * Hvem har været involveret, og hvordan? Hvilken rolle har borgerne spillet?
- * Hvad er lykkedes, og hvad har været svært? Har de løst udfordringen?
- * Hvordan lyder det gode råd, hvis løsningen skal bringes i spil andet sted?
- * Hvem kunne hjælpe med at implementere ideen?

Saml efterfølgende gerne dine kollegaer – inviter gerne din leder med – og drøft forslagene samme. Hvilke ideer har størst potentiale hos jer? Hvordan og i hvilken form kan løsningen implementeres hos jer?

KILDER



- Anne Glipstrup Sørensen**, jobkonsulent og mentor i Hedensted Kommune
- Anette Wulff**, socialpædagog i Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen, Odense Kommune
- Anita Bakkegaard Nielsen**, leder af Børnehuset Blomstergården, Roskilde Kommune
- Charlotte Robanke Ilsoe**, socialrådgiver i Handicaprådgivningen, Kolding Kommune
- Charlotte Wegener**, konfliktråds koordinator, Nordsjællands Politi, og klubmentor i Kokkedal Ungdomsklub
- Bente Mouritsen**, pårørende, Aarhus Kommune
- Ditte Brøgger Løjborg**, centerleder, Headspace i Odense
- Elin Andersen**, borgerkonsulent, Magistratafdelingen for Sundhed og Omsorg, Aarhus Kommune
- Erik Lisberg**, produktionsleder, Glud & Marstrand, Hedensted
- Esther Højbjerg**, frivillig, Københavns Stadsarkiv
- Hanne Lund Steffensen**, projektleder i Natur og Miljø, Aarhus Kommune
- Jens Lindorff**, bygningsingeniør og byggesagsbehandler, Byggesag i Odense Kommune
- Jeppe Christensen**, digital arkivar, Københavns Stadsarkiv
- Khaled Mustapha**, klubleder, Kokkedal Ungdomsklub
- Linda Nielsen**, socialrådgiver i Handicaprådgivningen, Kolding Kommune
- Lone Hedebo Hansen**, køkkenassistent og leder af Café KHS på Køge Handelsskole
- Lone Korsgaard**, sikkerhedsplanskonsulent, Børn- og Ungeafsnittet i Roskilde Kommune
- Lotte Bøgh Andersen**, professor MSO, Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning (KORA) og Aarhus Universitet
- Merete Hansen**, udviklingschef, Køge Handelsskole
- Michael Graatang**, kommunaldirektør, Gentofte Kommune
- Mikkel Haarder**, direktør, Danmarks Evalueringsinstitut (EVA)
- Morten Christensen**, medforfatter til ”Kend din kerneopgave” og chefkonsulent i Frederiksberg Kommune
- Peter Busk**, afdelingsleder, Hvenegaard Landinspektører, Odense
- Sanne Lindhard**, køkkenassistent, Cafe KHS, Køge Handelsskole
- Stina Meyer Larsen**, projektleder og lektor, UC Lillebælt
- Stine Lorentzen**, pædagog, Frederiksberg Ny Skole
- Suzanne Crawford**, lærer, Frederiksberg Ny Skole
- Søren Obed Madsen**, ph.d., Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, Copenhagen Business School
- Tina Øllgaard Bentzen**, ph.d.-stipendiat på Institut for Samfund og Globalisering, Roskilde Universitet
- Vibeke Bredsdorff Sørensen**, formand for Gentofte Kommunalforening

INDEKS



- 3F: 7, 55
 Anette Kjær Ølund: 7, 28, 31, 33
 Anette Wulff: 61
 Anja Jørgensen: 5, 7, 40, 49, 60
 Arbejdsgruppe: 6, 7
 Borgerkonsulent: 16, 19, 20, 61
 Botanisk Have: 49
 Byggesag: 9, 13, 28, 29, 30, 61
 Charlotte Høy Worm: 5, 7, 10, 11, 42
 Charlotte Wegener (Nordsjællands
 Politi): 22, 23, 24
 Charlotte Wegener (SOSU Silkeborg):
 7, 53, 61
 Christian Mølgaard: 5, 7, 44
 Civilsamfund: 6, 14, 46
 Danmarks Evalueringsinstitut (EVA):
 56, 61
 Den offentlige sektor: 11, 14, 43, 44, 51,
 54, 56
 Det Obelske Familiefond: 39
 Digitalisering: 41, 56
 Diskussionsspørgsmål: 53, 55, 57
 Ditte Brøgger Løjborg: 39, 40, 61
 Elin Andersen: 16, 19, 20, 61
 Ergoterapeutuddannelsen: 9
 Ergoterapeutforeningen: 5, 7, 10, 11,
 15, 53
 Evaluering: 17
 Faglighed: 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 17, 22,
 38, 39, 41, 46, 47, 49, 50, 54, 56, 57
 Fredensborg Kommune: 23
 Fredericia Kommune: 48
 Frederiksberg Kommune: 52, 61
 Frederiksberg Ny Skole: 16, 17, 18, 61
 Fremtidens Plejehjem: 56
 Frivillig: 5, 9, 39, 41, 42, 49
 FTF: 5, 7, 8
 Gentofte Kommunalforening: 43, 61
 Gentofte Kommune: 43, 44, 46, 61
 Gunner Gamborg: 5, 7, 10, 11, 14, 53, 61
 Handicaprådgivning: 7, 48, 61
 Headspace: 7, 39, 40, 46, 61
 Hedensted Kommune: 7, 28, 31, 61
 Hjemløsestrategi: 27, 61
 Hjemmepleje: 9, 19
 Innovation: 42, 48, 51, 52, 53, 56
 Inspirationsguide: 58
 Janus Broe Malm: 5, 7, 11, 12, 38
 Jens Lindorff: 28, 29, 30, 61
 Jeppe Christensen: 41, 42, 61
 Jette Lorenzen: 7, 55
 Jobcenter: 33
 Kerneopgave: 4, 8, 9, 18, 37, 38, 40, 52,
 54, 57, 58, 59
 Klaus Matthiesen: 5, 8, 9, 10
 Kolding Kommune: 7, 48, 61
 Competence: 5, 14, 18, 42, 48, 49, 51,
 54, 56, 57
 Kontrol: 10, 51, 54, 55
 Københavns Stadsarkiv: 41, 61
 Køge Handelsskole: 37, 46, 61
 Ledelse: 43, 46, 47, 51, 52, 54, 55
 Lone Hedebo Hansen: 38, 61
 Lone Korsgaard: 22, 25, 26, 61
 Lotte Bøgh Andersen: 35, 46, 61
 Margrethe Vestager: 54
 Medarbejderinddragelse: 47
 Medbygger: 5, 13, 14, 22, 23, 25, 58
 MED-system: 43, 44
 Merete Hansen: 37, 61
 Michael Graatang: 43, 44, 61
 Mikkel Haarder: 56, 61
 Morten Christensen: 52, 58, 61
 Motivation: 16, 26, 31, 34, 42, 46, 47,
 49, 54, 55
 Netværk: 9, 14, 16, 23, 24, 25, 26, 33, 56
 Nina Vedel Møller: 55
 Nordsjællands Politi: 22, 23, 24, 61
 Nulfejlskultur: 11
 OAO: 5, 7, 11, 12, 38
 Odense Kommune: 5, 7, 10, 28, 29, 30,
 42, 48, 61
 Oversætter: 5, 13, 14, 28, 29, 31, 47, 58
 Partnerskab: 23, 56
 Perspektiv: 5, 42, 50, 51, 52, 54, 56
 Reform: 9, 33, 51
 Relation: 5, 6, 9, 10, 11, 18, 31, 33, 35, 42,
 54, 56, 59
 Ressource: 4, 5, 9, 14, 16, 17, 18, 19, 20,
 30, 37, 39, 40, 58, 59
 Ressourcedetektor: 13, 14, 16, 17, 19, 58
 Rolle: 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 27,
 34, 35, 46, 47, 50, 51, 58, 59, 60
 Roskilde Kommune: 22, 25, 26, 61
 Rødovre Kommune: 61
 Sanne Lindhard: 37, 38, 61
 Socialstyrelsen: 5, 7, 27, 50, 57, 61
 SOSU Nord: 5, 7, 40, 49, 60
 SOSU Silkeborg: 5, 7, 53
 Sprog: 28, 33, 59
 Stadsarkiv: 41, 42, 61
 Steffen Bohni: 5, 27, 50, 57
 Strategi: 5, 35, 43, 44, 46, 47
 Styregruppe: 6, 7
 Styring: 28, 55
 Suzanne Crawford: 17, 18, 61
 Søren Obed Madsen: 34, 35, 46, 61
 Tillid: 10, 15, 23, 24, 38, 43, 44, 51, 54, 55
 Tillidsreform: 51
 Tillidsrepræsentant: 43, 47
 Tina Øllgaard Bentzen: 54
 University College Lillebælt: 5, 7, 48,
 57, 61
 Uddannelsesinstitutioner: 56
 Ulla Refstrup Mulbjerg: 7, 57
 Velfærd: 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 14, 35, 46,
 48, 51, 58
 Velfærdsmedarbejder: 4, 5, 10, 14, 48,
 49, 51, 56, 57, 59
 Velfærdsorganisation: 5, 8, 9, 10, 35, 51,
 52, 53, 56
 Velfærdspanel: 6, 11
 VELUX FONDEN: 39
 Vibeke Bredsdorff Sørensen: 43, 44, 61
 Viborg Kommune: 7, 55
 Øvelse: 5, 58, 59, 60
 Aalborg Kommune: 56
 Aarhus Kommune: 5, 7, 16, 19, 20, 44,
 49, 61

