

A high-angle, top-down photograph of a group of people sitting around a large wooden table in a meeting. They are looking at papers, laptops, and documents. The scene is dimly lit, with a blueish-grey tint. The text is overlaid on the top half of the image.

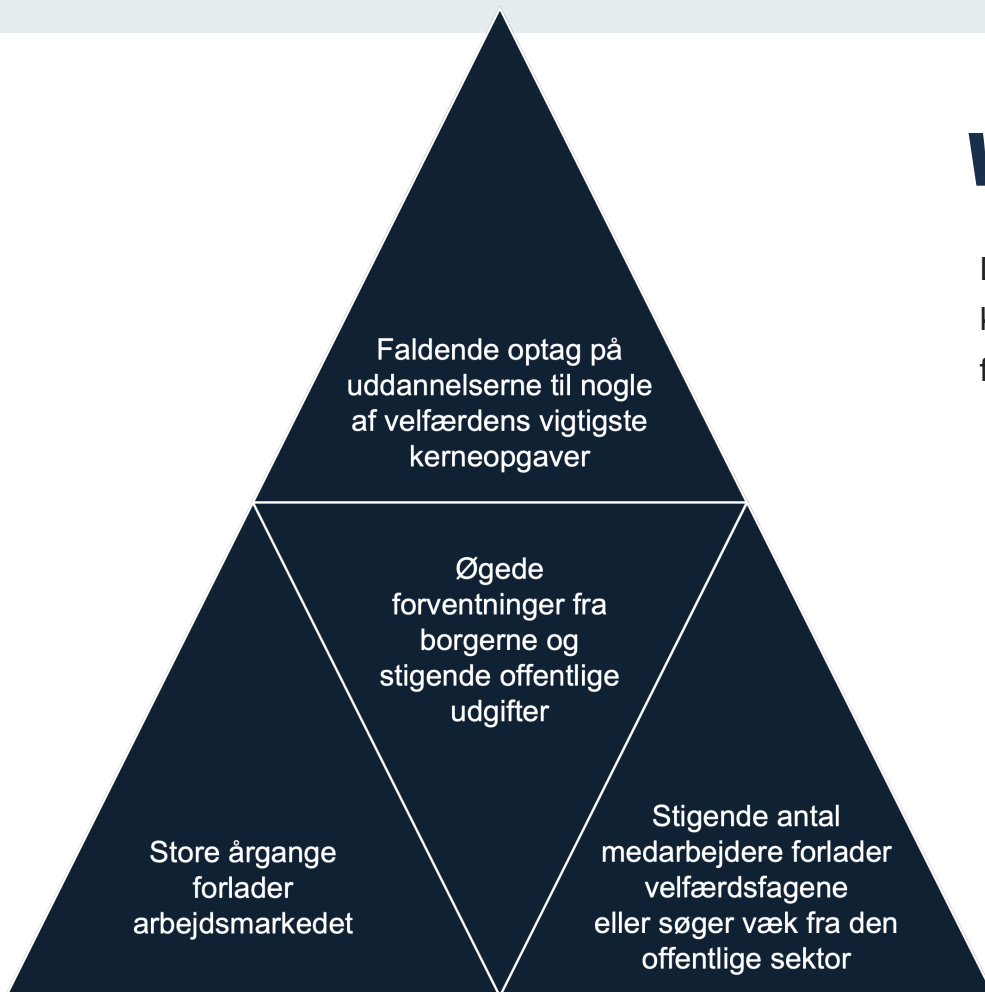
HVERDAGSLØSNINGER I DEN OFFENTLIGE REKRUTTERINGSKRISE

Gentænk og sæt en ny kurs, før vi forsvinder
i velfærdsstatens Bermuda-trekant

Kristian Dahl & Claus Elmholt, stiftere og direktører & Astrid Klit-Lindblad, Chefkonsulent i LEAD - Enter Next Level

LEAD+
enter next level

I århundreder er et havområde mellem Bermuda, Puerto Rico og Florida blevet omtalt som Bermuda-trekanten. Fly og skibe siges at forsvinde her under mystiske omstændigheder. Ofte virker kompas og radar ikke eller giver den forkerte retning. Vi kender alle legenden om Bermuda-trekanten og den lever stadig – på trods af den talrige gange er blevet dokumenteret som værende lige præcis det, den er – en myte. E-bogen, du læser nu, handler om en anden form for Bermuda-trekant. Den er ikke en myte, men reel, og velfærdsstaten har direkte kurs mod den. Den ser sådan her ud:



VELFÆRDSSTATENS BERMUDA-TREKANT

Den dårlige nyhed er, at problemerne kun bliver endnu større i de kommende år. Tænk blot på, hvilke dynamiske effekter det har, når følgende faktorer mødes:

- A.** Faldende optag på uddannelserne til flere af velfærdens vigtigste kerneopgaver.*
- B.** Store årgange forlader arbejdsmarkedet, samtidig med at små ungdomsårgange kommer til.**
- C.** Stigende antal medarbejdere forlader velfærdsfagene eller søger væk fra den offentlige sektor.***
- D.** Udfordringerne bliver accelereret yderligere, når man tilsætter stigende offentlige udgifter såvel som øgede forventninger fra borgerne.****

*Velfærdsuddannelserne oplever markante fald på 10 % (socialrådgivere), 11 % (lærere), 15 % (pædagoger) og 18 % (sygeplejersker), når man sammenligner optagelsestallene fra 2022 med 2019, der er det seneste normale år før corona-pandemien: Kommunerne bør satse på fastholdelse frem for rekruttering - Altinget: Ældre

**Fx viser fremskrivninger af befolkningstallene, at antallet af ældre på 65+ kontinuerligt vil stige mere end antallet af børn og unge på mellem 0 og 17 år. Det forventes, at der i 2030 vil være 202.000 flere ældre end børn og unge, og at tallet i 2040 vil være 276.000.¹

***Fx har mere end hver tredje SOSU forladt faget fem år efter endt uddannelse.²

****93 procent af landets borgmestre oplever at danskernes forventninger til velfærden er blevet markant større de senere år.³

Hvis vi vil ændre kurs, så skal der mere til end blot en forbedret rekrutteringsindsats. Hvis vi tror at en forbedret rekrutteringsindsats kan løse problemerne, så lider vi skibbrud.

Desværre lyder sirenesangen ofte sådan her:

Vi mangler medarbejdere. Hvad skal vi gøre...?

Så må I ud at rekruttere.... Ja, men det er svært at få nok egnede kandidater... Så skal I blive bedre til at brande jeres arbejdsplads og skruer op for rekrutteringsindsatsen. Hvis I ikke gør det, så taber I til de andre organisationer.

Denne logik er en direkte refleksion af the war for talent-paradigmet, som McKinsey lancerede i 1992. Grundidéen er, at der er et begrænset antal medarbejdere, som organisationerne er i krig med hinanden om at tiltrække. Det er sådan set rigtigt, men set fra et samfundsperspektiv giver det ikke mening hvis offentlige organisationer accelererer et nulsumsspil. For det første er det ikke holdbart, hvis en offentlig organisation løser sine rekrutteringsvanskeligheder ved at stjæle medarbejdere fra en anden offentlig organisation; det presser lønnen op og skaber huller andre steder.

For det andet kræver en krydsning uden skibbrud i velfærdsstatens Bermuda-trekant, at man tænker meget bredere. Der skal arbejdes med en bred palette af løsninger i hverdagen hos den enkelte organisation, som udvider mulighederne, og der skal arbejdes med systemiske løsninger på samfundsniveau.



De systemiske løsninger retter sig mod problemernes årsager med en erkendelse af, at quick-fixes ikke er nok. Hvis man vil skabe dybe løsninger, er det nødvendigt at forholde sig til løn, uddannelsesvalg og de samfundsmæssige narrativer. Regeringens kommende tiltag for at styrke erhvervsuddannelserne er et glimrende eksempel på et forsøg på at skabe systemisk forandring.

De systemiske løsninger er pr. definition vanskelige, og effekten ses i bedste fald først på langt sigt. Det styrker behovet for et øget fokus på hverdagsløsninger.

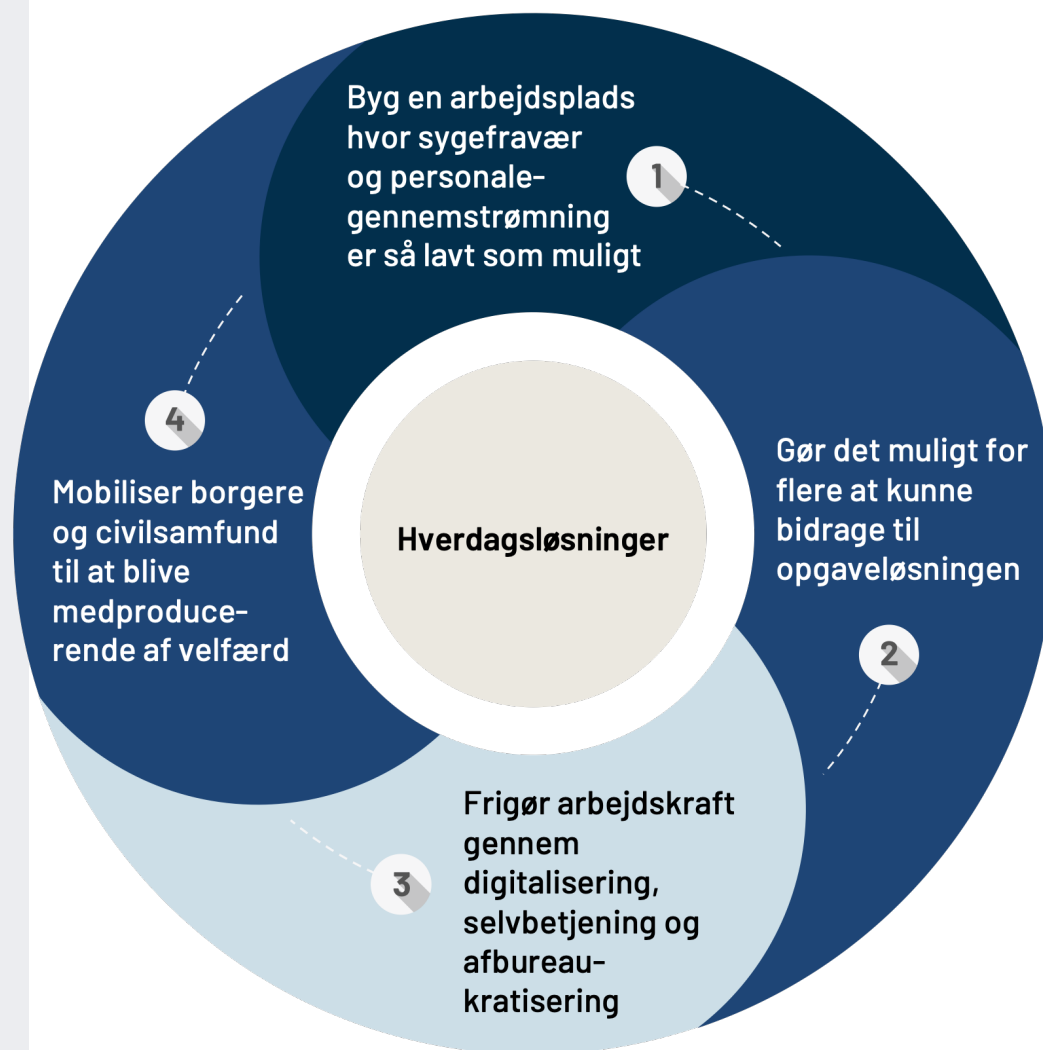
HVERDAGSLØSNINGER 4.0

I det følgende præsenterer vi en model, som offentlige ledere kan bruge som inspiratorisk afsæt til at skabe hverdagsløsninger. Vi kalder modellen for Hverdagsløsninger 4.0⁴. Den er et forsøg på at samle de bedste traditionelle greb, vi ved, virker – samtidig med at det er en erkendelse af, at der skal mere til, hvis man vil navigere i rekrutteringskrisen.

Den første dimension, som man altid bør lægge ud med, handler om at *skabe attraktive arbejdspladser* med god ledelse og et godt arbejdsmiljø. Samtidigt er det desværre bare ikke nok. Udfordringen kræver, at vi er i stand til at arbejde langt mere bredspektret. Vi er nødt til systematisk at arbejde for, at det *bliver muligt for langt flere at bidrage til opgaveløsningen*. Det kræver, at vi pakker stillinger ud, åbner for nye faggrupper og bryder med diskriminerendestrukturer samt systematisk eksklusion af fx ældre medarbejdere.

Vi er også nødt til at beskæftige os mere grundlæggende med, hvordan arbejdet udføres, og hvem der egentligt skal udføre det i fremtiden. Det kalder på, at vi indadtil i organisationerne skruer op for at *frigøre arbejdskraft gennem digitalisering og afbureaukratisering*, samtidig med at vi i langt højere grad *mobiliserer borgere og civilsamfundet til at blive medproducenter af velfærden*.

Hverdagsløsninger 4.0



Samlet set giver 4.0-tænkningen en bredspektret tilgang og er et strategisk kort over steder, man gå hen for at skabe hverdagsløsninger. I det følgende besøger vi hver enkelt af de fire dimensioner, velvidende at vi fejler, hvis vi ikke formår at arbejde integreret med dem alle.



1. SKAB EN ATTRAKTIV ARBEJDSPLADS, HVOR SYGEFRAVÆR OG PERSONALEGENNEMSTRØMNING ER SÅ LAVT SÅ MULIGT

Det første, enhver leder bør gøre, er at fokusere på det, der åbenlyst ligger inden for eget ansvarsområde: Trivslen hos egne medarbejdere og kvaliteten af egen ledelse. Det giver ikke mening at bruge en masse kræfter på en forbedret rekrutteringsindsats hvis man i stedet kunne sænke sygefraværet og personaleomsætningen. Eller sagt på nordjysk ”luk hullerne i spanden, før du forsøger at hælde mere vand i.”

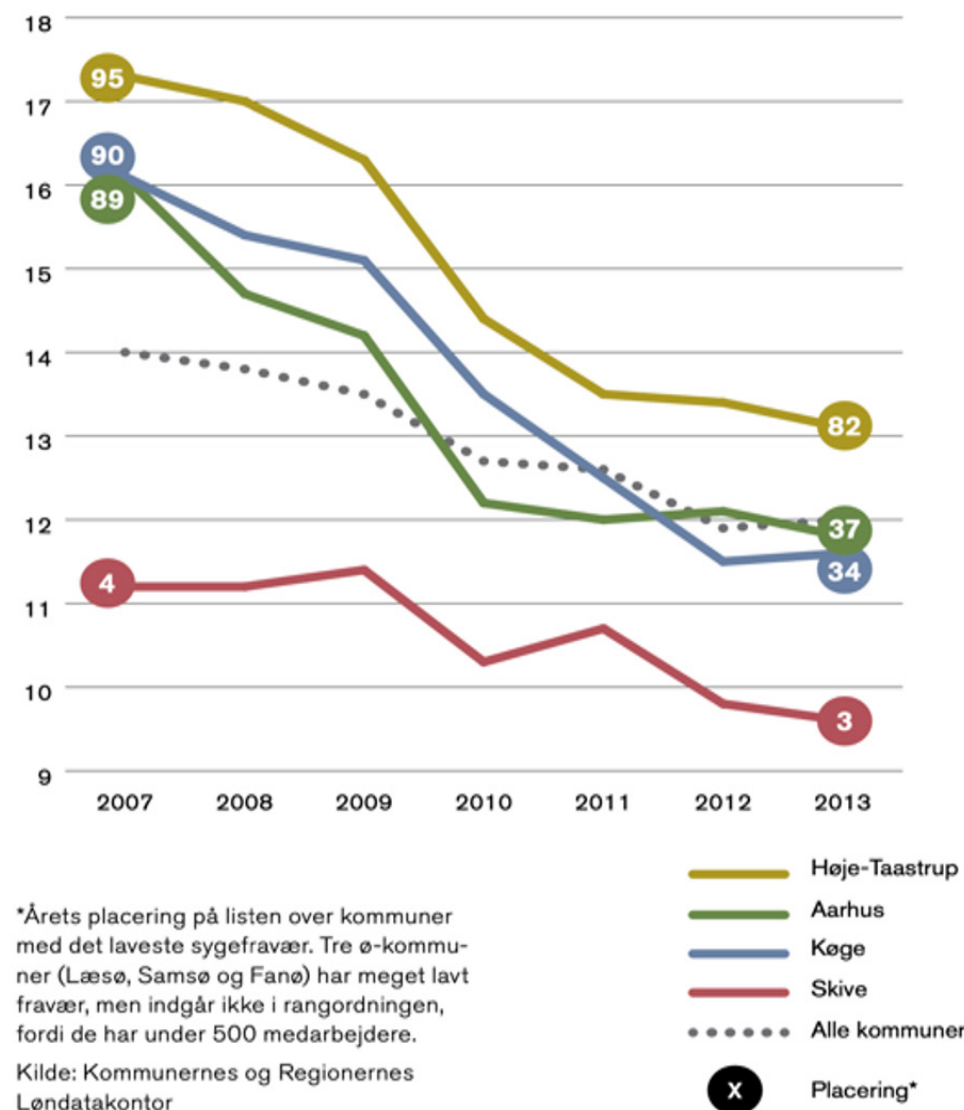
Vi ved fra forskningen, at dårlig ledelse er den enkeltstående faktor, der i højeste grad får medarbejdere til at forlade arbejdspladser. Fx viste en undersøgelse fra 2021 af Epinion/AS3, at 28 procent på tværs af offentlige og private organisationer havde skiftet job inden for de seneste 3 år på grund af dårlig ledelse⁵. Det kalder på et systematisk fokus på at skabe et lærende miljø for lederne med adgang til feedback og udviklingsmuligheder i hverdagen. Samtidigt bør personalegennemstrømningen være et af de centrale måltal for enhver leder.

Potentialet i at arbejde målrettet med at sænke sygefraværet er enormt for den offentlige sektor i Danmark. I perioden fra august 2021 – juli 2022 havde SOSU-ansatte i snit 20,9 dages sygefravær pr år. Det svarer omregnet i årsværk til i alt 6.686 fuldtidsstillinger. Pandemien spiller selvsagt en rolle her, men før corona var tallene også høje. I 2019 var fraværet gennemsnitligt 16,3 dage pr. medarbejder. På tværs af kommunerne var det gennemsnitlige sygefravær i 2019 13,2 dage, mens det i den private sektor var 6,9 dage⁶. Det er veldokumenteret, at man med forholdsvis simple indsatser kan sænke sygefraværet betragteligt.

KL/Forhandlingsfællesskabet udgav for nogle år siden et interessant studie⁷, der er en fin illustration heraf. Her fandt man blandt andet frem til de fire kommuner, der har formået at skabe det største fald i sygefraværet i perioden fra 2007 til 2013. Ud over hvor markante fald der blev skabt, er det interessante også den store variation, der er mellem de fire kommuner i udgangspunktet. Det siger noget om, hvor stor en rolle lokal kultur på den enkelte arbejdsplads spiller.

De fire kommuners sygefravær 2007-13⁸

Sygefravær pr. medarbejder, dagsvært



Hvad gør man i praksis som leder?

Det vigtigste budskab er, at man

betragter reduktion i sygefravær

som en løbende proces.

Hvis man slipper fokus,

så stiger fraværet igen.

Organisationer, der har

succes med at sænke

sygefraværet, bruger

typisk ikke et redskab,

men arbejder løbende

med en bred vifte af

metoder⁹:



For det første arbejder de systematisk med at skabe godt arbejdsmiljø med høj trivsel og social kapital. Ligningen er velkendt. Høj trivsel og høj social kapital rimer på lavt sygefravær – og omvendt. Vi ved fra forskningen, at mening i arbejdet, indflydelse, gode sociale relationer og anerkendelse trækker tilstedeværelsen op. Samtidig er disse faktorer ofte direkte korreleret med de faglige resultater.

Fundamentet er tydelig ledelse, der er strategisk forankret hos topledelsen, i kombination med, at ledere på alle niveauer ser reduktion af sygefravær som en vigtig opgave og er klædt kompetencemæssigt på til at løfte den. Samtidig er det afgørende, at indsatsen for reduktion af sygefraværet gøres til en samarbejdsarena og ikke en kampplads mellem ledelsen og medarbejderne. Det kræver fælles ejerskab. Et aktivt og medvirkende MED-system kan virkelig gøre en forskel her. Herudover er følgende tre faktorer som særligt hjælpsomme:

+ **GOD STATISTIK OG DATA:**

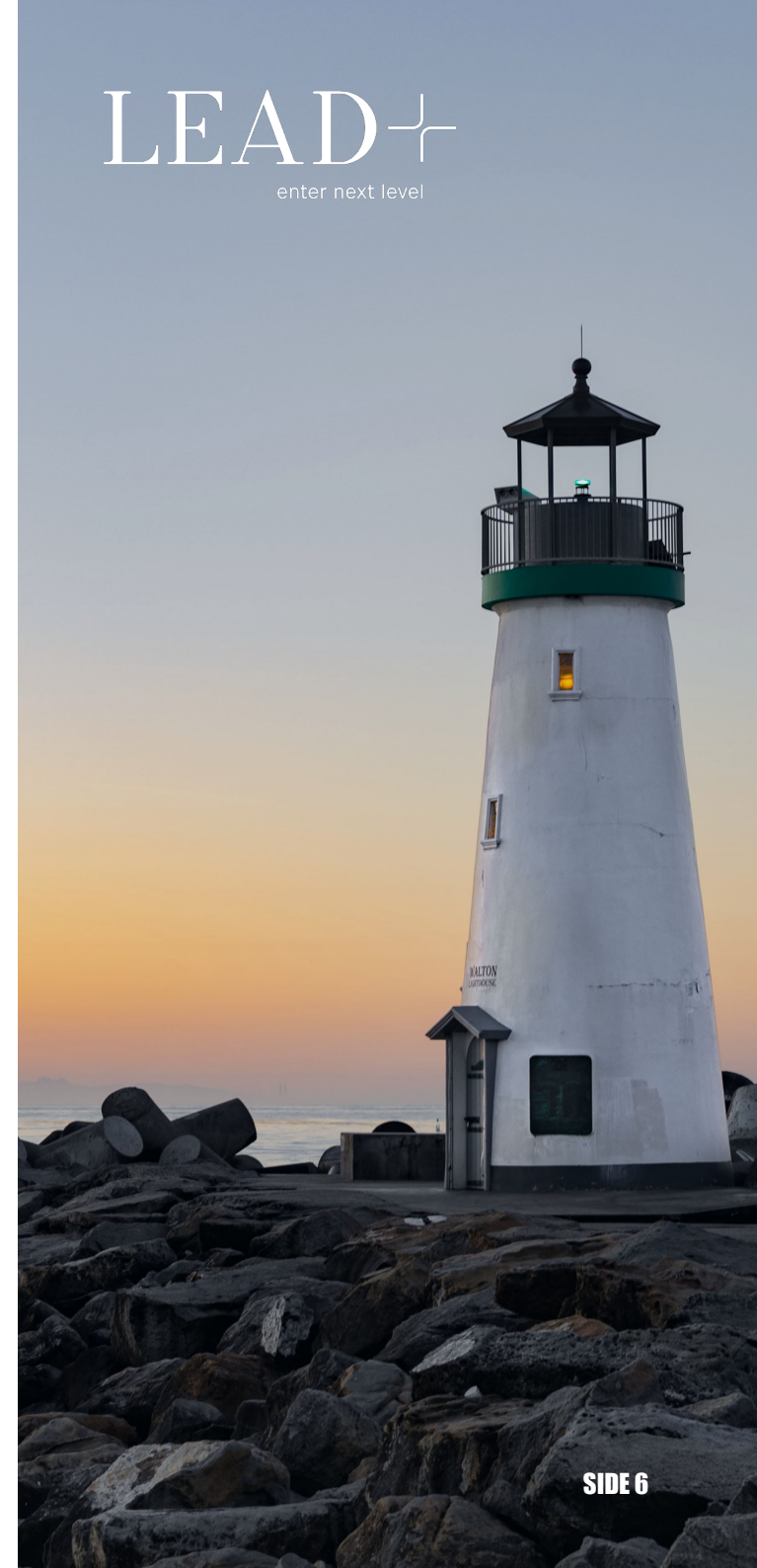
Reduktion i sygefraværet fordrer, at ledere og medarbejdere har data, der viser, om det går den rigtige eller forkerte vej. Uden data er det meget svært at lave en lærende indsats, hvor man hele tiden forsøger at koordinere og justere indsatserne.

+ **SYSTEMATISKE SAMTALER:**

Det er væsentligt, at organisationen har en fast praksis for, at der hurtigst muligt bliver fulgt op fra ledelsen på sygefravær. Målet er ikke kontrol, men derimod en dialog om, hvordan man bedst muligt hjælper den enkelte med at være på arbejdspladsen igen.

+ **TIDLIG OG MÅLRETTET INDSATS:**

Gennem en bred vifte af sundhedstilbud forsøger man ofte at forebygge sygefravær. Det kan være motion i arbejdstiden, forebyggelse og behandling gennem bl.a. fysioterapi, coaching eller hjælp til tidlig udredning.



2. GØR DET MULIGT FOR FLERE AT KUNNE BIDRAGE TIL OPGAVELØSNINGEN

Samtidig kan alle ledere systematisk arbejde med at gøre kagen større ved at sikre, at flere får mulighed for at bidrage. Det begynder med, at man som leder udfordrer vanetænkning, organisatoriske strukturer og biases, der ekskluderer eller snævrer feltet af mulige medarbejdere ind.

I en skandinavisk kontekst er Danmark nordisk mester i aldersdiskrimination. Kort sagt står ældre medarbejdere først for, når der sker afskedigelser, og sidst i køen, når der laves ansættelser. Disse tal understøttes af, at hvert sjette Djøf-medlem over 55 år har oplevet negativ forskelsbehandling på grund af alder⁸. Ligeledes rapporterer 14 procent af de offentlige organisationer at de frasorterer ansøgere ud fra alder¹¹.

Hvis Danmark var lige så god som Norge til at holde medarbejdere over 60 år i beskæftigelse, ville vi få frigjort en arbejdskraft svarende til 66.000 ekstra beskæftigede¹⁰. Det ligger lige for at stille hver enkelt, der er ved at gå på pension, det simple spørgsmål:

Hvad kan vi gøre for, at du har lyst til at tage et år mere her? Svaret vil ofte lyde: En mere fleksibel hverdag, hvor jeg i højere grad selv har indflydelse på, hvornår jeg arbejder, og hvilke opgaver jeg løser.

Ud over lønnen er arbejdsvilkår og -tider blandt de faktorer, der driver flest ansatte i velfærdsfagene ud af den offentlige sektor. Cirka 50 procent af samtlige sygeplejersker har valgt ikke at arbejde på fuld tid, primært af familiemæssige årsager¹². I en anden undersøgelse svarer lige under en tredjedel af alle sygeplejersker, at arbejdet i meget høj eller høj grad tager så meget af deres energi, at det går ud over privatlivet¹³. Tal i denne størrelse er ikke udtryk for "sygeplejersker, der ikke kan klare mosten", men nærmere for at store sektorer i den danske offentlige sektor er organiseret og drives på en sådan måde, at de i praksis bliver ekskluderende for store grupper af kvinder. Er der her dybeste set tale om strukturel diskrimination?

I et globalt perspektiv er 'the unbundling of work' en af de løsninger, der i stigende grad vinder frem på arbejdsmarkedet. Essensen af fænomenet er, at man "pakker stillingen ud" og målrettet ser på, hvilke arbejdsopgaver stillingen består af. Nogle af disse opgaver kan kun løses af en specifik faggruppe, mens andre opgaver kan løses af mange andre faggrupper. En del af opgaverne kan desuden løses af medarbejdere, der ikke er ansat i organisationen. Disse medarbejdere vil typisk være freelancere, og der hvor det giver mening, vil de ofte bidrage digitalt på kryds af landegrænser. I en dansk kontekst er realiteten, at man på tværs af den offentlige sektor er i gang med at bryde specifikke fagprofessioners monopoler – ofte drevet af simpel nødvendighed.

"Vi skal afprøve nye arbejdsformer på

hospitalsafdelingerne, og for nu må vi vinke farvel til den helhedspleje, som vi har kunnet tilbyde på hospitalerne mange steder, hvor en sygeplejerske varetog al pleje til en lille gruppe patienter hver dag. Nu må en lille gruppe ansatte med forskellig baggrund varetage plejen til en større gruppe patienter.

*Vi skal ansætte medarbejdere med anden sundhedsfaglig baggrund, og vi skal ansætte personer med anden uddannelsesbaggrund end sundhedsfaglig, når der ikke er sundhedsfaglige at ansætte. Teamet af ansatte skal ledes klinisk i hver vagt af en eller flere sygeplejersker."*¹⁴

- Selina Kikkenborgberg, Professor, Hjertecenteret Rigshospitalet og Københavns Universitet

3. FRIGØR ARBEJDSKRAFT GENNEM DIGITALISERING OG AFBUREAUKRATISERING

Det tredje hverdagsgreb består i løbende at arbejde med at frigøre den tid, som medarbejderne bruger på følgende to typer af opgaver:

- A.** Rutinemæssig sagsbehandling "backstage" uden direkte borgerkontakt.
- B.** Dokumentations- og kontrolopgaver, der ikke opleves som direkte værdiskabende for borgerne.

De to vigtigste ledelsesredskaber er her en kombination af digitalisering og tillid. Målet er IKKE en reduktion i lønbudgettet, men derimod at frisætte medarbejdere til at kunne bruge mere tid i det borgernære arbejde.

Stort set hver eneste regering har haft afbureaukratisering eller oprydning i regler på programmet, siden Poul Schlüter i 1982 lancerede "operation regelsanering". På trods af de gode intentioner har effekten været stik den modsatte, og mængden af regler er blevet mere end tredoblet i perioden¹⁴. Når vi taler med ledere på tværs af den offentlige sektor, er oplevelsen af konstant øget udefrakommende regulering og dokumentationskrav et gennemgående tema. Samtidig er det en vigtig del af historien, at man ofte lokalt selv har opfundet bunker af regler og dokumentationskrav.

Kommunaldirektør i Egedal Kommune, Christine Brochdorf, sætter rammende ord på det:

*" Vi er ikke bedre end politikerne. Vi lider alle af den samme skavank ... Hvis man har en dårlig oplevelse med noget, så kommer man til at lave en regel for at forhindre det næste gang. Men reglen er skabt ud fra laveste fællesnævner. For 99,9 procent af gangene kan folk godt finde ud af at opføre sig ordentligt uden den nye regel ."*¹⁵

Alt det, man selv har opfundet, kan man gøre noget ved. Her bør enhver leders arbejde begynde – uanset om man er kommunaldirektør eller daginstitutionsleder. Det vigtigste greb består i at man først sammen med medarbejderne danner et overblik over samtlige regler og dokumentationskrav. Herpå gennemgår man dem systematisk, undersøger om de giver mening og eliminerer alt, hvad der ikke giver mening. Fundamentet er grundlæggende tillid til medarbejdere og ledere. I Egedal Kommune har man eksperimenteret med regeldræberudvalg, der ved hjælp af denne metode har kunnet reducere mere end halvdelen af personalemæssige regler og rammer¹⁶.

Den offentlige sektor er i gang med digitale forandringer, der betyder, at borgerens kontaktflader med det offentlige gradvist flytter ind på digitale platforme. Tænk blot på NemID, e-boks, digitale årsopgørelser osv. Slutmålet for forandringerne er groft sagt, at enhver form for rutinemæssig sagsbehandling digitaliseres og gøres til selvbetjeningsløsninger. Undervejs vil store dele af sagsbehandlingen, som i dag varetages af medarbejdere backstage, også blive automatiseret. Det gælder principielt alt, hvad der er regelbaseret, trækker på data og involverer en grad af menneskeligt skøn. Udviklingen er allerede i fuld gang på en række områder fx ansøgninger om boligstøtte eller byggetilladelser.

Det resulterer i en bevægelse frem mod en situation, hvor borgeren får to typer af primære kontaktflader med det offentlige:

1. Gennem digitale interfaces.
2. Møder med de fagprofessionelle der, hvor der er behov for menneskelig kontakt. Det paradoksale er, at jo mere der digitaliseres, desto vigtigere og mere specielt bliver det menneskelige. Det går aldrig af mode at trøste et barn eller holde et andet menneske i hånden. Her har den offentlige sektor sin allervæsentligste styrke og kan tilbyde borgerne noget særligt.

Hvis man som offentlig sektor glemmer betydningen af det eller forsøger at effektivisere det væk så ender den offentlige sektor i en taberposition:

” Vi er lidt bagefter på det digitale, men har til gengæld smidt det væk, som er det specielle, vi kan. Det er fejlslutning, når man siger: Vi lever i en digital tid, så det digitale bliver det vigtigste. I stedet bør man sige: Den tid, vi lever i, kalder på, at vi gør det, vi er allerbedst til, med hjælp fra det digitale.”

4. MOBILISÉR BORGERE OG CIVILSAMFUND TIL AT BLIVE MEDPRODUCENTER AF VELFÆRD

Uanset hvor gode vi bliver til at bygge attraktive arbejdspladser, afbureaukratisere, digitalisere og gøre det muligt for mange flere at bidrage, så vil det stadigvæk ikke være nok. Der er ganske enkelt for mange fra de store ældre årgange, der forlader arbejdsmarkedet i forhold til, hvor mange unge fra de små årgange, der kommer ind på det. Det gør det absolut nødvendigt at skrue markant op for civilsamfundet som medproducent af velfærd.

Vi har ikke råd til at ignorere den ressource, som civilsamfundet og borgerne udgør. Behovet accelereres yderligere af, at mange af udfordringer, som vores samfund står overfor, er så komplekse og ressourcekrævende, at de overstiger, hvad de offentlige organisationer kan løse alene. Tænk blot på den grønne omstilling, de mange unge med psykiske vanskeligheder, integration og social ulighed. Samtidig er borgernes forventninger til den offentlige sektor konstant stigende.

Hvad er velfærd i fremtiden? Lidt groft sagt er det i udgangspunktet altid **mere** i morgen, end jeg får i dag. Samlet set placerer det den offentlige sektor i en position, hvor det er nødvendigt, at man på tværs af samtlige områder og sektorer arbejder systematisk med disse spørgsmål:

- + **Hvordan gør vi andre til producenter eller medproducenter af velfærd?**
- + **Hvordan kan vi få andre end os selv til at bidrage her?**
- + **Eller levere det, som vi gør – måske blot på en anden måde?**



De fleste offentlige organisationer arbejder allerede i et eller andet omfang med samproduktion, men der skal mere til. Groft sagt består bevægelsen i at gå fra noget, der foregår i projekter på siden af kerneopgaven, til fuld integration i løsningen af kerneopgaven.

Arbejdet med at redde liv ved hjertestop er et godt eksempel på det. Når alarmcentralen modtager et nødopkald med melding om et hjertestop, og der ikke umiddelbart er en ambulance i nærheden, sendes en sms til en frivillig hjerteløber. Vedkommende løber hen og henter den nærmeste hjertestarter, bringer den frem til personen med hjertestop og yder livreddende førstehjælp, indtil ambulancen kommer. Trygfonden har finansieret store dele af denne indsats.

Vi har ofte nogle ret faste forestillinger om, hvad borgere kan og må. Størstedelen af den offentlige sektor er i realiteten defineret som de fagprofessionelles domæne, hvor amatørerne ikke har adgang. Virkeligheden er dog også, at man på enkelte yderst vitale myndighedsområder har en dyb og lang tradition for samproduktion med borgerne. Tænk blot på domsmandssystemet, hjemmeværnet eller vågekonerne. Vi lader allerede borgerne være med til at fælde dom, betror dem automatvåben eller lader dem våge over de ensomme døende ved hospitalssengen.

Bevægelsen mod øget samproduktion vil i høj grad udfordre den gængse opfattelse af, hvad der er såvel den fagprofessionelles som borgerens rolle.

I det store perspektiv er der tale om en genforhandling af velfærdskontrakten med borgerne:

Hvad kan du få?

Og hvem leverer det?

Hvad skal du og dine selv gøre?

Samtidig er det en genforhandling af de fagprofessionelles rolle:

Hvordan mobiliserer og motiverer du andre til

at gøre en del af det, du gør i dag?

Hvordan kan du supervisere, koordinere og

kvalitetssikre de opgaver, som andre løser?

Tilsvarende kalder det på nye kompetencer:

Hvad vil det sige at være fagprofessionel – og

hvem må løse hvilke opgaver?

Den ledelsesmæssige opgave består simplificeret af tre dele:

- A.** Driv en kontinuerlig læringsproces, hvor du sammen med de fagprofessionelle og civilsamfundet hele tiden flytter samproduktionen dybere ind i løsningen af kerneopgaven.
- B.** Sørg for, at organisationens kultur, kompetencer såvel som styring følger med.
- C.** Genforhandl kontrakten med borgerne og de fagprofessionelle, mens du håndterer de dilemmaer og konflikter, der uundgåeligt dukker op.

SÆT EN NY KURS – HVERDAGSLØSNINGER 4.0 I PRAKSIS

I det følgende giver vi en kort introduktion til, hvordan man i praksis kan arbejde med at skabe hverdagsløsninger 4.0.

Vi anbefaler her at man følger disse tre trin;

1

Gør status: Hvor befinder vi os nu og hvilken kurs har vi?

2

Gentænk: Byg nye hverdagsløsninger i et 4.0-perspektiv.

3

Gør det nødvendige: Eksekver 4.0-løsningerne i hverdagen.

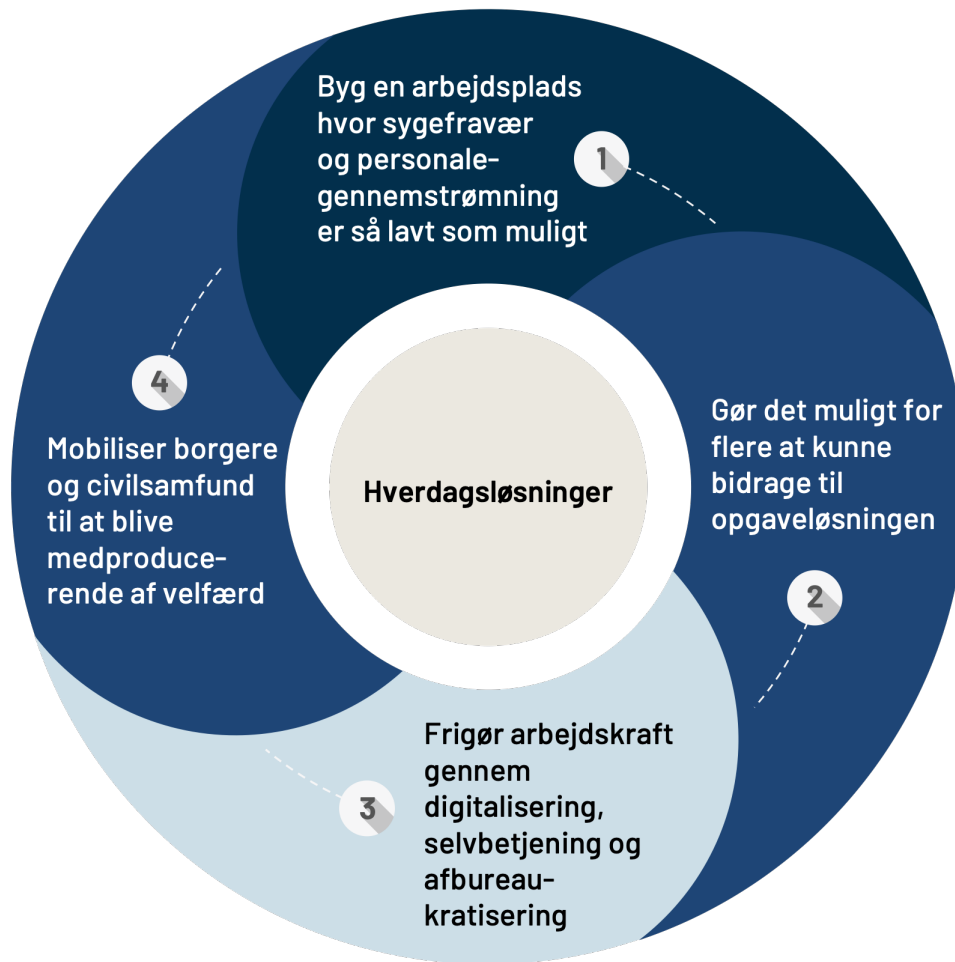
Vi opfordrer til, at man betragter det som en læringsproces, der skal dimensioneres og designes efter, hvor stor en del af organisationen der er omfattet. Det kan være en lokal indsats i en enkelt afdeling eller noget, der omfatter hele organisationen med direktionen i spidsen. I det følgende folder vi de tre trin ud.

GØR STATUS: HVOR BEFINDER VI OS NU OG HVILKEN KURS HAR VI?

Det første trin består i at skabe et solidt datagrundlag. Du kan som leder ikke drive en strategisk udvikling, hvis du og din organisation ikke har en solid forståelse af, hvad der er jeres nuværende situation. Det kalder på to typer af analyser:

- A.** For det første et kvalitativt og kvantitativt snapshot, der giver de vigtigste indikatorer og forklaringer, som hjælper os til at forstå, hvor vi er nu. Vi har også brug for et fælles billede af, hvad der vil være vores situation på kort og mellemlangt sigt, hvis vi holder den nuværende kurs.
- B.** Derpå skaber man sammen et strategisk og holistisk overblik over, hvordan den nuværende status ser ud i et 4.0-perspektiv. Det enkleste er her at lave en simpel styrke- og svaghedsanalyse i hvert af de fire mulighedsrum. Det gør man ved at tage afsæt i disse spørgsmål: **Hvad er vores styrker og svagheder? Hvad gør vi allerede? Hvor kan vi blive bedre?**

Hverdagsløsninger 4.0



Det vil ofte være hjælpsomt at trække på tre inspirationskilder i arbejdet:

- A.** Deltagernes egne erfaringer og idéer.
- B.** Best practice fra egen og andre offentlige organisationer
- C.** Nyeste forskning og viden om, hvad der virker.

GENTÆNK: BYG NYE HVERDAGSLØSNINGER I ET 4.0-PERSPEKTIV

Nu begynder et systematisk arbejde med at skabe Hverdagsløsninger 4.0. I nært samspil mellem ledere og medarbejdere udvikles der lokale såvel som tværorganisatoriske løsninger. Det centrale er her, at man insisterer på at generere løsninger i hvert af de fire felter.

Typisk tager man afsæt i disse spørgsmål:

- + **Hvad kan vi gøre for at skabe en endnu mere attraktiv arbejdsplads, hvor sygefravær og personalegennemstrømning er så lave som muligt?**
- + **Hvordan gør vi det muligt for endnu flere at kunne bidrage til opgaveløsningen?**
- + **Hvordan frigør vi arbejdskraft gennem digitalisering, selvbetjening og afbureaukratisering?**
- + **Hvordan kan vi i endnu højere grad mobilisere borgere og civilsamfund til at blive medproducenter af velfærd?**

GØR DET NØDVENDIGE: EKSEKVER 4.0 LØSNINGERNE I HVERDAGEN

Hvordan går man fra intention til handling med effekt?

Det afhænger meget af, hvilken organisatorisk skala man arbejder på. Er der tale om et kort forløb i et enkelt team eller en strategisk indsats, der omfatter en hel organisation? Uanset hvilket niveau vi arbejder med, skal 4.0-løsningerne altid betragtes som læringsprocesser, hvor man planlægger, handler, reflekterer over udfald og videreudvikler. I grove træk vil vores arbejde ofte følge nedenstående logik:

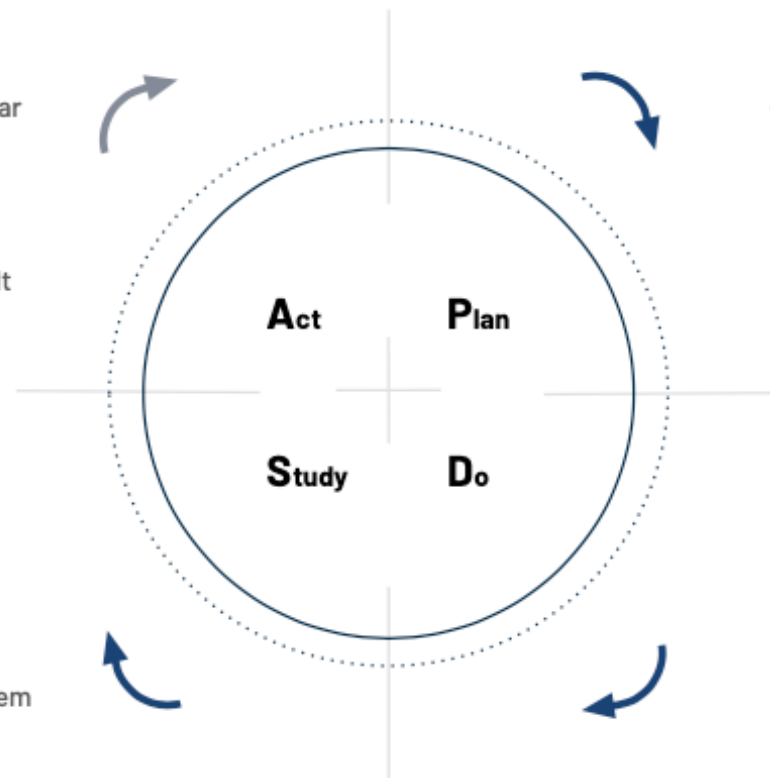
Eksekvering af hverdagsløsninger 4.0

Act: Justér 4.0 løsninger

- Hvilke justeringer er nødvendige? Har vi den rette balance mellem de fire typer af løsninger?
- Næste skridt: Samme hverdagsløsning i større skala? Justeret løsning i samme skala? Helt ny løsning?

Study: Undersøg resultaterne af 4.0 prøvehandling

- Overvej graden af sammenfald mellem hypotese og faktisk udfald
- Sammenfat viden/erfaringer som afprøvningen har givet



Plan: Planlæg 4.0 løsninger

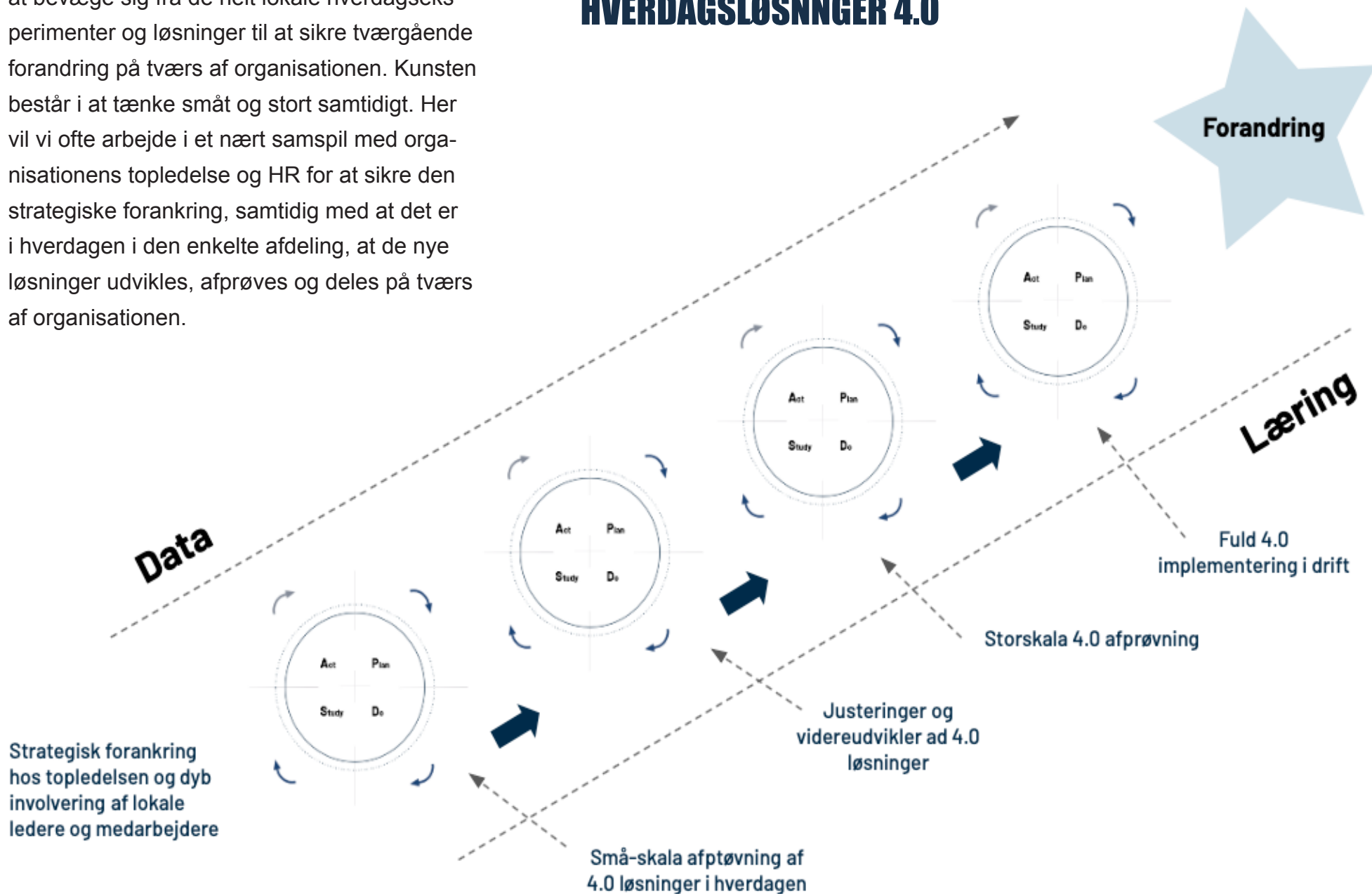
- Målsætning - hvilke løsninger fra hver felt med hvilket ønske resultat?
- Spørgsmål og hypoteser
- Hvem? Hvad Hvornår? Hvordan? Hvor?
- Plan for evaluering af løsninger

Do: Udfør 4.0 prøvehandling

- Gennemfør 4.0 løsninger - test dem af i hverdagen - beskriv udfald
- Beskriv uforudsete problemer og uventede hændelser

Det er samtidig afgørende, at man er i stand til at bevæge sig fra de helt lokale hverdagseksperimenter og løsninger til at sikre tværgående forandring på tværs af organisationen. Kunsten består i at tænke småt og stort samtidigt. Her vil vi ofte arbejde i et nært samspil med organisationens topledelse og HR for at sikre den strategiske forankring, samtidig med at det er i hverdagen i den enkelte afdeling, at de nye løsninger udvikles, afprøves og deles på tværs af organisationen.

ORGANISATORISK OPSKALERING AF HVERDAGSLØSNINGER 4.0





KRISTIAN DAHL

**STIFTER OG FORRETNINGS DIREKTØR
I LEAD ENTER NEXT LEVEL**

Kristian Dahl er en af landets førende erhvervspsykologer og arbejder med strategiske udviklingsprojekter for en lang række markante private og offentlige organisationer. Han er en efterspurgt sparringspartner for direktioner og HR-afdelinger, når ledelses-, talent- og organisationsudvikling med effekt er på dagsordenen.



CLAUS ELMHOLDT

**STIFTER OG FAGLIG DIREKTØR
I LEAD ENTER NEXT LEVEL**

Claus har gennem 15 år arbejdet med forskning og udvikling inden for ledelses- og organisationspsykologi, dels som universitetsansat forsker og dels som selvstændig erhvervspsykolog, stifter og partner i LEAD – enter next level.



ASTRID KLIT-LINDBLAD

**CHEFKONSULENT
I LEAD ENTER NEXT LEVEL**

Astrid har gennem 14 år arbejdet med organisationsudvikling og læring i organisationer med fokus på ledelse, dels som chefkonsulent, leder i det offentlige og hos LEGO Fonden. Desuden er Astrid tilknyttet Aalborg Universitet som ekstern censor.

KILDEHENVISNINGER

1. <https://www.kl.dk/nyheder/momentum/2020/2020-15/naeste-aar-vil-der-for-foerste-gang-vaere-flere-aeldre-end-boern-og-unge/>
2. <https://www.a4medier.dk/aktuelt/artikel/ny-rapport-fem-aar-efter-uddannelsen-har-mere-end-hver-tredje-sosu-forladt-faget>
3. <https://www.kl.dk/nyheder/momentum/2023/2023-2/danskerne-forventer-at-velfaerden-forbedres-men-virkeligheden-ser-markant-anderledes-ud/>
4. Vi har udviklet modellen på baggrund af vores egne erfaringer fra de mange offentlige organisationer, vi arbejder sammen med på tværs af stat, regioner og kommuner, såvel som på viden fra danske studier og international forskning.
5. AS3 Jobsurvey, 2021, udgivet af AS3
6. Dansk arbejdsgiver forening, <https://jyllands-posten.dk/indland/ECE14529096/sosuansatte-har-i-gennemsnit-knap-21-sygedage-om-aaret/>
7. En kur mod sygefravær, KL/Forhandlingsfælleskabet 2014
8. Modellen er gengivet fra publikationen "en kur mod sygefravær, KL/Forhandlingsfælleskabet 2014
9. Nedenstående er baseret på "en kur mod sygefravær, KL/Forhandlingsfælleskabet 2014" samt vores egne erfaringer
10. Modellen er gengivet fra publikationen "en kur mod sygefravær, KL/Forhandlingsfælleskabet 2014
11. Kilde: Djøf bedstover60.dk og Djøf forskelsbehandlingsundersøgelse, 2022
12. Rekrutteringsanalyse, konsulenthuset Ballisager 2021
13. Kilde: Djøf, Danmark halter efter Sverige og Norge, når det handler om fastholdelse af de erfarne på arbejdsmarkedet, <https://www.djoef.dk/-/media/documents/djoef/d/danmark-halter-efter-sverige-og-norge-nr-det-handler-om-at-fastholde-de-erfarne-p-arbejdsmarkedet1.ashx>
14. <https://sundhedspolitisktidsskrift.dk/meninger/kommentarer/6617-laeger-sundhedsvaesenet-star-ved-en-skillevvej-nye-udfordringer-kraever-nytaenkning.html>
15. https://dsr.dk/sites/default/files/24/overblik_samling_af_sath-2021_resultater.pdf
16. SELINA KIKKENBORG BERG 22/1 PROFESSOR, HJERTECENTRET RIGSHOSPITALET OG KØBENHAVNS UNIVERSITE 2023, KRONIK I POLITIKKEN, [HTTPS://POLITIKEN.DK/DEL/CBM9YDAA4QOW%20SELINA%20KIKKENBORG%20BERG%2022/1](https://politiken.dk/DEL/CBM9YDAA4QOW%20SELINA%20KIKKENBORG%20BERG%2022/1)
17. <https://cepos.dk/media/6558/saadan-faar-danmark-succes-med-at-bekaempe-regulering-og-bureaukrati-erfaringer-med-regelstop.pdf>
15. <https://www.zetland.dk/historie/seQAx4xb-a8dQKjjz-8a445>
16. <https://www.zetland.dk/historie/seQAx4xb-a8dQKjjz-8a445>

TAK FORDI AT DU LÆSTE MED!

Vi håber, at denne e-bog har givet dig nye indsigter i hverdagsløsninger i den offentlige rekrutteringskrise, samt metoder og værktøjer.



Du finder mere faglitteratur og inspiration om aktuelle ledelsesemner i vores vidensunivers på lead.eu/vidensunivers.

Her kan du også tage fat i os hvis du har spørgsmål, eller gerne vil spare om udvikling af ledelse og organisationer.

PÅ GENSYN, FRA LEAD - ENTER NEXT LEVEL.

Vestergade 43,
8000 Aarhus C

Overgaden Oven Vandet 10,
2. & 3, 1415 København K

Tlf.+45 5337 6000
kontakt@lead.eu

www.lead.eu