



**Aikido hjælper de ansatte med at tackle konflikter på genbrugspladsen.**

## **VI SKAL LYTTE**

Frank Jensen parat til anerkendende ledelse.

## **VEJEN GENNEM CHOKKET**

Tilbage til hverdagen efter drabet i Holstebro.

## **SUCCES I SØNDERBORG**

MED-konsulent er kommet for at blive.

# FORBEREDT PÅ KRISER

EN GANG IMELLEM kræver det sin kvinde eller sin mand at komme i nærkontakt med borgerne i landets kommuner.

Og en gang imellem eskalerer en konfrontation over i det utænkelige, som da en socialrådgiver i Holstebro for nylig mistede livet på vej til arbejde.

KONZENS ser denne gang på, hvordan kommunale ledere og medarbejdere håndterer voldsomme hændelser på arbejdspladsen.

I Holstebro har ledelsen med et professionelt kriseberebnskab fået genetableret dagligdagen for de chokerede kolleger til den dræbte socialrådgiver. Smukt ledelsesarbejde kalder socialrådgivernes formand, Bettina Post, indsatsen.

På Amagerforbrænding går genbrugsvejlederne på kursus i den gamle japanske kampkunst aikido. Det hjælper de ansatte til at få mental ro og undgå aggression ved optræk til et sammenstød med borgeren.

At skabe trivsel handler også om at give sine medarbejdere indflydelse. Medindflydelse giver bedre løsninger på udfordringerne i en tid med presset økonomi, mener Københavns nye overborgmester Frank Jensen (S) og borgmester i Høje-Taastrup Kommune Michael Ziegler (Kons).

Også i Sønderborg har man respekt for, at de ansatte skal tages med på råd. Her er en fuldtidsansat MED-konsulent med til at sikre, at overordnede rammeaftaler om medbestemmelse og medindflydelse fungerer og skaber resultater.

Denne udgave af KONZENS er som sædvanlig suppleret med video og slideshow. Som noget nyt kan du også downloade et PowerPoint-show med gode råd fra MED-konsulent Bent Poulsen om samarbejde. Du finder det hele på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) eller [www.youtube.com/konzens1](http://www.youtube.com/konzens1).

God fornøjelse!  
Redaktionen  
[redaktionen@tendens.net](mailto:redaktionen@tendens.net)

## KOLOFON

KL og KTO har besluttet at udgive et journalistisk magasin med fokus på tre emner: trivsel på arbejdspladsen, medindflydelse på eget arbejde og rekruttering.

Baggrunden er en aftale om at styrke indsatsen på de tre områder. Aftalen blev indgået mellem KL og KTO ved overenskomstfornyelsen i 2008.

Magasinet, som har fået navnet KONZENS, udkommer fire gange fra november 2009 til juni 2010. Målgruppen er beslutningstagere og meningsdannere, som beskæftiger sig med løn- og ansættelsesvilkår for ansatte i kommunerne.

**UDGIVER:**  
KL og KTO

**ANSVARSHAVENDE  
REDAKTØR:**  
Sine Sunesen

**REDAKTION:**  
Tendens

**VIDEO OG SLIDESHOW:**  
Tendens

**ISSN:**  
1904-1012

**OPLAG:**  
5.000

**LAYOUT:**  
ADMAN

**TRYK:**  
Best Buy Brokers

**FORSIDEFOTO:**  
Thomas Steen Sørensen

**KONTAKT:**  
Tendens,  
Rosenvængets Allé 11, st.,  
2100 København Ø  
Tlf. 33939407  
[redaktion@tendens.net](mailto:redaktion@tendens.net)



4



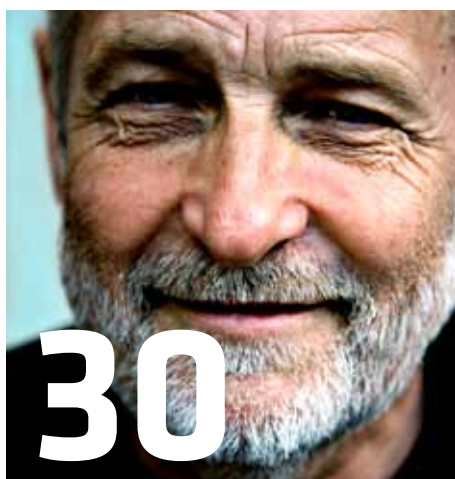
8



14



28



30

**VI SKAL LYTTE** 4

Københavns nye overborgmester Frank Jensen tror på anerkendende ledelse og et opgør med managementteoriene.

**STYRKET GENNEM DET UTÆNKELIGE** 8

Drabet på en socialrådgiver i Holstebro udløste det kommunale kriseberedskab.

**"SMUKT LEDELSESARBEJDE"** 12

Bettina Post, socialrådgivernes formand, har kun ros tilovers for ledelsen i Holstebro Kommune.

**INTEGRATION OG OPLÆRING** 13

20 procent af arbejdstiden på skolebænken.

**LÆRE GENNEM KROPPEN** 14

Aikido lærer kommunalt ansatte at tale sig ud af konflikter frem for at bruge aggression.

**KONFLIKTER OG KAMPKUNST** 16

Amagerforbrændings medarbejdere bruger aikido som konfliktløser.

**DANSEN OM MEDINDFLYDELSEN** 20

Kommunale arbejdsgivere vil give plads til de ansattes egne ideer.

**SUCCESS I SØNDERBORG** 22

Antallet af problemknuserhenvendelser er dalende, efter at Sønderborg Kommune har ansat Bent Poulsen som MED-konsulent.

**DEN RØDE TRÅD** 25

Kommunaldirektøren ser Bent Poulsen som den gode proceskonsulent.

**HOLD FAST I DET GODE** 26

Peter Olesen reflekterer over forskellige kommuners omsorg for omgivelser, der er rare at færdes og arbejde i.

**SYNLIG ARBEJDSGLÆDE** 28

Hjemmeplejen Østerbro – det' for altid.

**I FORNUFTENS LAND** 30

Niels Hausgaard håber ikke, at prisen for effektivitet er manglende engagement.

Tekst: Af Helle Baagø Foto: Jacob Ehrbahn/Polfoto

# VI SKAL

Rockwoollaget mellem frontpersonalet og rådhusets ledelse er blevet for tykt, erkender Københavns nye overborgmester Frank Jensen (S). Medarbejderne på de kommunale arbejdspladser skal have større mulighed for at afprøve deres egne ideer om, hvordan tingene kan gøres smartere, siger han og slutter sig til opgøret med managementbølgen i den offentlige sektor.

KONZENS har stillet Frank Jensen 10 skarpe.

*1. Da du førte valgkamp for at blive overborgmester, sagde du, at I som politiske ledere skal vise anerkendelse og respekt for medarbejdernes faglighed og for de veje, som de viser jer. Hvordan vil du konkret som overborgmester vise respekt for dine 45.000 medarbejdere?*

”I personalepolitik er det afgørende at vise anerkendelse af medarbejdernes faglighed. Det er der, de får deres tilfredsstillelse og identitet i jobbet. Derfor skal anerkendelse og respekt gå igen i de politiske initiativer, vi tager.”

*2. Det er jo bare en hensigtserklæring?*

”Det er vigtigt, at jeg over for mine egne chefer og min egen økonomiforvaltning siger, at det er det, jeg står for, og det, vi bør praktisere, når vi laver personaleledelse. Disse værdier skal gå igen i ledelsen af de medarbejdere, som er i frontlinjen af kommunens service over

for borgerne. Vi skal lave politik i respekt for faglighed og ikke kun i forhold til en budget- og økonomimæssig tænkning.”

*3. Synes du, at respekten for medarbejdernes faglighed og kompetence har været underprioriteret?*

”Vi har generelt været igennem en periode i den offentlige sektor, hvor nogle af de værste ledelsesværktøjer fra det private erhvervsliv er blevet gjort til New Public Management. Man har troet, at man kunne rapportere sig til alle løsninger. Rockwoollaget mellem dem, der udfører vigtige samfundsmæssige opgaver – SOSU-assistenten i hjemmeplejen, pædagoger i daginstitutionerne, lærere i skolerne – og rådhusets ledelse er blevet for tykt og svært at komme igennem.

*4. Hvordan vil du gøre laget tyndere?*

”Når jeg taler med tillidsrepræsentanter og medarbejdere, oplever jeg, at de gerne ville kunne tilrettelægge tingene anderledes og smartere – hvis det var dem, der bestemte. Derfor er mit signal til lederne: De skal være tilgængelige for frontmedarbejderne, de skal være lydhøre, og deres personalepolitik skal drejes mere over i retning af anerkendelse.”

*5. Af kommunens egen trivselsmåling fra 2008 fremgår det, at kun knap halvdelen af medarbejderne i Københavns Kommune har haft en udviklingssamtale med deres chef?*

”Siden den måling, som du omtaler, har kommunen taget en række initiativer. Vi har udstyret vores ledere med meget mere uddannelse. Vores målsætning er, at alle ledere skal have en uddannelse på diplomniveau. At give lederne nogle reelle ledelsesværktøjer skaber større medarbejdertilfredshed. Og vi registrerer løbende, om der sker fremskridt i forhold til de værdier, som vi gerne vil have afspejlet.”



Overborgmester Frank Jensen (S) på sit første møde som overborgmester i Københavns borgerrepræsentation.

“*Man starter ikke med at sige til folk, at de skal halshugges. Man starter med at motivere.*”

Frank Jensen, overborgmester i København

**KØBENHAVNS  
KOMMUNE**

Københavns Kommune beskæftiger mere end 45.000 medarbejdere. Kommunen har 526.918 indbyggere (3. kvartal 2009). Den administreres af syv forvaltninger, der ledes af syv politiske udvalg med hver sin borgmester som formand. Frank Jensen er formand for økonomiudvalget.

6. Vil der komme sanktioner, hvis man som leder ikke lykkes med at øge medarbejdertilfredsheden?

”Man starter ikke med at sige til folk, at de skal halshugges. Man starter med at motivere. Og det går faktisk fremad. Højt sygefravær er det vigtigste parameter for lav arbejdsglæde, og vi kan se, at sygefraværet falder. Det skal der lyde anerkendelse for til både ledere og medarbejdere.

Vi er også meget opmærksomme på, at vi skal have ryddet op i al den regulering, som skaber meget af det bøv, som de ansatte slås med. Vi skal ikke bede vores medarbejdere rapportere på ting, som ender blindt. De data, som vi indsamler, skal være relevante. Men det, som er reguleret ved lov, kan vi ikke fjerne. Der må vi som kommuner og i KL gå til Christiansborg.”

7. I det seneste nummer af KONZENS siger finansminister Claus Hjort Frederiksen (V), at afbureaukratisering er kommunernes ansvar – at det er jer selv, der fabrikker de love og regler, som påvirker medarbejdernes hverdag.

”Jeg er enig med finansministeren i, at vi har et meget stort ansvar for at få effektiviseret vores drift og fjernet det bureaukrati, vi selv er skyld i. Men jeg synes også, at finansministeren skal gribe i egen barm. Det er regeringens og Folketingets ansvar, at man ikke bruger lovgivning, hver gang man vil have påvirket noget ude i kommunerne. Man indgår aftaler med kommunerne en gang om året, og det er her, man kan påvirke ting. Hvis man gør det gennem bestemmelser og afrapportering, er man med til at ødelægge jobtilfredsheden.”

8. Men regeringen har jo fremlagt en afbureaukratiseringsplan?

”Jeg er nødt til at sige, at dens initiativer på dette område har en meget sparsom effekt, både i forhold til kommunernes økonomiske bundlinje og medarbejdernes tilfredshed. Der bliver vi nødt til fra KL og kommunernes side at sige til regeringen, at vi vil se frem til, at den gør det bedre fremadrettet!”

9. Og til noget jordnært, der også handler om trivsel: Hvorfor skal mange kommunale medarbejdere selv have madpakker med, når ansatte på virksomheder i den private sektor har adgang til sunde og lækre frokostordninger?

”Vi skal selvfølgelig også have sunde frokostordninger der, hvor det kan lade sig gøre. Men det offentlige kan ikke konkurrere med det private på de parametre, som det private erhvervsliv indbyrdes konkurrerer på.

Vi kan konkurrere på, at vi har nogle spændende job med indflydelse og relevant indhold, fordi man udfører så mange vigtige samfundsmæssige opgaver. Det er også med til at give jobtilfredshed, at vi kan skabe nogle bedre arbejdspladser med hensyn til balance mellem familieliv og arbejdsliv. Det kan vi langt bedre i det offentlige end i mange dele af det private erhvervsliv,” siger Frank Jensen og griner venligt, da han hører sidste spørgsmål:

10. Ville du anbefale dine børn at tage arbejde i en kommune?

”Min søn har lige arbejdet en årrække i Ålborg Kommune, og min kone arbejder for Københavns Kommune som leder af en skolefritidsordning. Så ja, kommuner er spændende arbejdspladser!”



Se interviewet med Frank Jensen på [www.youtube.com/konzens1](http://www.youtube.com/konzens1) og [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk).

**BLÅ BOG**

Frank Jensen, 48 år, er kandidat i økonomi fra Ålborg Universitet i 1986. Han startede sin politiske karriere i DSU, hvor han var medlem af forretningsudvalget 1982-84. I 1987 blev han valgt ind i Folketinget for Socialdemokratiet som kandidat for Nordjyllands Amtskreds. Han var justitsminister 1996-2001 og forskningsminister 1994-1996. I 2005 tabte han formandsvalget til Helle Thorning-Schmidt og gik derefter ud af Folketinget. Efterfølgende har Frank Jensen været administrerende direktør for Telecom Scandinavia og formand for bestyrelsen i Nextt. Han var i en kort periode direktør for Brancheforeningen Danske Advokater. I november 2009 blev han valgt som Ritt Bjerregaards efterfølger på posten som overborgmester i København med 35.864 personlige stemmer.



# Trivsel og sundhed MED-udvalget sætter dagsordenen!



Brug MED-udvalgets årlige uddannelsesdag til at sætte fokus på Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne.

PUF tilbyder en skræddersyet uddannelsesdag til MED, SU og arbejdsmiljøorganisation om

- **Sundhedsfremme**
- **Sygefravær**
- **Vold, mobning og chikane**
- **Trivselsmåling/APV**
- **Stress**

Klik ind på [www.puf.dk](http://www.puf.dk) og få mere information, eller kontakt:

Direktør Ulla Bertelsen  
ub@puf.dk, tlf. 2916 2090

Konsulent Jens Nørlem  
jn@puf.dk, tlf. 2916 2091



**PUF**

PARTERNES  
UDDANNELSESFÆLLESSKAB







# STYRKET GENNEM DET UTTÆNKELIGE

Drabet på en sagsbehandler sendte en chokbølge gennem kontorerne på jobcenteret og rådhuset i Holstebro. Med en resolut og synlig indsats fra ledelsen er det dog lykkedes at føre kollegerne gennem chokket og ud på den anden side til hverdagen igen.

Tekst: Af Brian Stræde Foto: Birgitte Rødkær

KLOKKEN VAR 8.05 onsdag den 27. januar, da telefonen ringede på HR-chef Lene Dahlgaards kontor på Holstebro Rådhus. I den anden ende var afdelingschef på jobcenteret Elsebeth Dam Simonsen. Hun skulle hurtigt bruge nummeret til Falck Healthcares krisepsykologer. En medarbejder på jobcenteret var blevet overfaldet på parkeringspladsen, og hendes kolleger skulle have tilbud om krisehjælp.

Rygterne om, hvad der var sket, løb på rådhusets gange. Det havde været et voldsomt overfald. Nogle af kollegerne havde set det ske og var ilet til for at hjælpe.

Ud på formiddagen kom så den melding, der med ét sendte kommunen til tælling. Sagsbehandler Birthe Christiansen var død, dræbt af de knivstik, som hendes overfaldsmand havde tildelt hende.

”Så var situationen pludselig helt forandret. Der var ingen, der havde troet, at det var gået så galt. Før stod vi med en voldsom hændelse, vi skulle håndtere, nu stod vi med et drab og en mistet kollega,” fortæller HR-chef Lene Dahlgaard.

### Skærmet for kontakt

Straks efter meldingen om drabet trådte kommunens øverste ledelse sammen for at aftale, hvordan den kaotiske situation skulle gribes an. Det blev besluttet, at kommunaldirektør Lars Møller skulle tage sig af al ekstern kontakt, særligt kontakt til pressen. For at lette

presset på medarbejderne fik de fik hurtigt besked om, at de blot kunne henvise til Lars Møller, hvis de blev kontaktet af journalister.

Den interne koordinering stillede Helle Bro, direktør for Personale og Arbejdsmarked, sig i spidsen for sammen med cheferne i jobcenteret. Jobcenteret var blevet lukket allerede kort efter overfaldet, og da meldingen om Birthe Christiansens død indløb, besluttede ledelsen også at lukke rådhuset.

”Det var en god beslutning, viste det sig siden hen. Folk har givet udtryk for, at det var rart at blive skærmet for kontakt udefra,” fortæller Lene Dahlgaard.

### Et fælles anliggende

Selv om jobcenteret og rådhuset var blevet lukket for borgerkontakt, fik ingen af medarbejdere lov til at tage hjem. Indstillingen var, at tragedien var et fælles anliggende, som man skulle hjælpe hinanden med at bearbejde.

Allerede i løbet af formiddagen kunne de direkte involverede få psykologhjælp takket være kommunens aftale om et akut kriseberebnskab. Psykologen samlede medarbejdere og ledere på jobcenteret til en fælles snak og tog både før og efter fællesmødet flere individuelle samtaler med dem, der havde været tættest på.

”I løbet af dagen var både Helle Bro og Lars Møller også synligt til stede på de berørte afdelinger, og det er blevet opfattet meget positivt af medarbejderne. Det gav en vigtig fornemmelse af, at ledelsen tog hånd om situationen,” fortæller Lene Dahlgaard.

### Mange berørte

Dagen efter drabet var jobcenteret fortsat lukket, så medarbejderne havde ro til at tale om, hvad der var sket. De medarbejdere, der havde behov for det, kunne desuden fortsat få hjælp fra psykologen fra Falck Healthcare.

For arbejdsmiljøkonsulent Karen Frost kom dagen dog primært til at handle om andre afdelinger end lige jobcenteret.

”De direkte involverede var der taget hånd om, så dagen derpå handlede i høj grad om at fange de perifert berørte, som man måske ikke lige får øje på med det samme. Derfor havde vi også bedt det lokale rådgivningsfirma AKON – Arbejdsmiljøkonsulenterne AS, som vi samarbejder med, om at stille med tre psykologer, i tilfælde af at der var nogen, som vi skulle have ’samlet op’. Det viste sig også, at vi fik brug for psykologhjælp. Der var både



medarbejdere i andre afdelinger, der kendte Birthe privat og havde det svært af den grund. Og der var medarbejdere, som i arbejdsmæssige sammenhænge kendte ham, der var sigtet for drabet, og tænkte, at ’det kunne lige så godt have været mig, det var gået ud over,’” fortæller Karen Frost.

### Ny barsk trussel

På jobcenteret var stemningen naturligt nok knuget dagen efter. Enkelte medarbejdere var skræmte og gav udtryk for, at de kunne fare sammen over en hævet stemme eller en høj lyd. Og for at gøre ondt værre blev to medarbejdere på rådhuset tirsdagen efter udsat for en voldsom trussel. En vred borger overfusede en ansat og truede med at give sin sagsbehandler ”samme omgang på parkeringspladsen” som Birthe Christiansen.

Øverst: Karen Frost, arbejdsmiljøkonsulent i Holstebro Kommune gennem otte år. Det var hendes arbejde efter den tragiske hændelse at aktivere et team af psykologer og sørge for, at krisehjælpen nåede de rigtige.

Nederst: Lene Dahlgaard, HR-chef i Holstebro Kommune gennem halvandet år. ”Noget af det vigtigste var, at personalet kunne fornemme, at ledelsen tog hånd om alles situation,” siger hun.

### Fra chok til hverdag

Både Lene Dahlgaard og Karen Frost peger på, at ledernes håndtering af situationen og den store opmærksomhed på at tilbyde krise- og psykologhjælp har været afgørende for, at medarbejderne har kunnet komme godt igennem forløbet.

## DRABET I HOLSTEBRO

Onsdag den 27. januar blev den 56-årige teamleder og sagsbehandler Birthe Christiansen stukket ned på parkeringspladsen foran Jobcenter Holstebro. Hun var på vej på arbejde, da hun blev overfaldet.

Birthe Christiansen nåede selv at sige navnet på sin overfaldsmand, inden hun blev kørt til hospitalet, hvor hun kort efter døde.

Manden var en af hendes klienter, en 28-årig somalier, som var utilfreds med sin aktivering. Siden har dna-spor også koblet den drabssigtede mand til drabet.



## VOLD PÅ JOBBET

KL og KTO har vedtaget, at de kommunale MED-udvalg skal aftale retningslinjer for hvordan, man skal identificere, forebygge og handle mod mobning og vold. Retningslinjerne omfatter både vold og mobning mellem kolleger og fra tredjepart, altså personer der ikke er på arbejdspladsen. Retningslinjerne kan du finde i pjecen *Undgå vold, mobning og chikane*, som kan læses eller bestilles på [personaleweb.dk](http://personaleweb.dk).

”Det har været vigtigt for personalet, at de tydeligt er blevet gjort opmærksomme på, hvordan vi ville følge op, og hvornår der for eksempel var mulighed for at få den næste samtale med en psykolog. På den måde kan man tage hjem med en følelse af, at der er blevet taget hånd om ens situation,” siger Lene Dahlgaard.

Netop den fornemmelse er vigtig for processen med at vende tilbage til hverdagen igen, efter at chokket har lagt sig.

”Det handler i høj grad om at tage individuelle hensyn. At ledelsen giver rum til, at man kan gå sig en tur eller sidde lidt uden at arbejde, hvis man har brug for det. Nogle dage går det måske okay, men så kan man få fat i et dokument, som minder én om Birthe, og så vender det hele tilbage. Det betyder meget, at ledere og kolleger giver hinanden

plads til det,” siger Lene Dahlgaard.

### Ledere må ikke glemmes

Lederne på de berørte afdelinger havde i tiden efter drabet travlt med at tage sig af deres medarbejdere. De skulle være den sikre hånd, som førte resten af flokken gennem stormvejr. En fare i den proces er dog, at lederne let kommer til at skubbe deres egne behov lidt til side, mener Lene Dahlgaard.

”Det er en udfordring at sikre, at der også bliver ydet støtte til chefer og ledere. De har været gode til at bruge hinanden, men vi har også gjort meget ud af at gøre opmærksom på, at tilbuddene om hjælp også gjaldt dem, og der er da også et par stykker, der har taget imod coaching fra psykologerne,” fortæller Lene Dahlgaard.

Der blev desuden arrangeret en gruppe-

debriefing, som nogle ledere deltog i, mens andre ikke følte, at de endnu havde overskud til at dele deres oplevelser med andre.

”De har forskellige behov, men vi skal bare være opmærksomme på, at vi ikke glemmer dem, og sørge for at få samlet op, når der er gået en tid,” siger Lene Dahlgaard.

### Fokus på sikkerhed

Drabet på Birthe Christiansen skete ikke, fordi kommunens sikkerhedsforanstaltninger var mangelfulde, og den efterfølgende evaluering har ikke peget på, at noget kunne være gjort anderledes for at forhindre tragedien. Alligevel har drabet betydet, at flere afdelinger i kommunerne har kigget deres beredskabsplaner efter i sømmene for at sikre, at alt er, som det skal være.

”Det er nok meget naturligt, at man føler et behov for at gøre et eller andet, og det er en sund reaktion, at man lige vender tingene,” siger Lene Dahlgaard.

På jobcenteret betød det blandt andet, at overfaldsalarmerne hurtigt fik et eftersyn, og at den ændring af den fysiske indretning på jobcenteret, som allerede var planlagt, blev fremskyndet.

På rådhuset er der også kommet en ekstra fokus på sikkerhed, og der er blandt andet indkøbt flere overfaldsalarmer.

”Jeg tror ikke, at det gør den store forskel, men det skaber tryk, og derfor tjener det et formål,” siger Karen Frost.

### Styrket sammenhold

På jobcenteret og rådhuset er det igen blevet hverdag, men drabet på Birthe Christiansen har sat sine spor. Primært i form af tabet af en god ven og kollega, men der er der også positive elementer.

”Der har været en del medarbejdere og ledere – også fra andre afdelinger – som har meldt ud, at de synes, at hele efterforløbet er blevet tacklet flot, og at de er stolte over den måde, som kommunen har håndteret det på,” siger Lene Dahlgaard.

For de involverede medarbejdere på jobcenteret har drabet betydet, at de ufrivilligt har fundet ud af, at de kan klare sig igennem en krise.

”De havde et godt psykisk arbejdsmiljø på afdelingen inden, men jeg tror, at de er blevet styrkede i at tage vare på hinanden. Når de kan gøre det i så svær en situation, vil de også kunne klare meget andet,” siger Karen Frost.

# SMUKT LEDELSESARBEJDE

Tekst: Af Brian Stræde

Dansk Socialrådgiverforening har kun ros til overs for Holstebro Kommunes måde at håndtere drabet på en socialrådgiver på, men påpeger, at ikke alle kommuner har et lige så godt beredskab.

DA SOCIALRÅDGIVER Birthe Christiansen blev stukket ihjel foran Holstebro Jobcenter, kom det som et chok for alle socialrådgivere. Intet tyder på, at der kunne være gjort noget for at forhindre det, og derfor koncentrerer Bettina Post, formand for Dansk Socialrådgiverforening, sig også om den måde, som tragedien efterfølgende er blevet håndteret på.

## Beredskab

"Medarbejderne på jobcenteret havde brug for krisehjælp og for den størst mulige støtte fra ledere og hinanden, og det har de fået. Ledelsen har anerkendt, at det her var helt ud over det sædvanlige og ikke noget, man bare kan ryste af sig. Den har sørget for det rigtige beredskab, også i ugerne efter," siger hun.

## Håndterer det sammen

Bettina Post deltog selv i Birthe Christiansens begravelse.

"Jeg mødte både kolleger og ledere til begravelsen, og det var min klare opfattelse, at det er en oplevelse, som de håndterer sammen og indarbejder i deres liv som noget, man skal huske, men også som noget, man skal videre fra," siger Bettina Post, der fremhæver ledelsens tydelige tilstedeværelse i hele processen.

"Det handler om, at ledelsen skal give medarbejderne følelsen af, at der er nogen, der har overblikket, og som sikrer, at det bliver hverdag igen. Den har taget ansvar for at få folk ud på den anden side igen, og det er smukt ledelsesarbejde for mig at se," siger hun.

## Skal have beredskab

Holstebro Kommune er ifølge Bettina Post blandt de kommuner, som er gode til at sikre trygge rammer for deres medarbejdere, og de fleste kommuner har da også efterhånden en aftale om et kriseberedskab med psykologer. Der er dog stadig kommuner, som halter efter.

"Efter drabet på Birthe Christiansen oplevede vi blandt andet en trusselsepisode i en nordjysk kommune, hvor en borger truede sin sagsbehandler med, at det 'nødtigt skulle gå som i Holstebro'. Vi fik efterfølgende kendskab til, at denne kommune ikke havde noget beredskab, og det kan vi ikke have. Det er ikke noget nyt, at socialrådgivere møder afmægtige mennesker, som truer og nogle gange overfalder os. Derfor kan vi ikke indskærpe nok, at der skal være et klart beredskab for, hvordan man forebygger og håndterer den slags hændelser," siger Bettina Post.



“Det handler om, at ledelsen skal give medarbejderne følelsen af, at der er nogen, der har overblikket, og som sikrer, at det bliver hverdag igen.”

Bettina Post, formand for Dansk Socialrådgiverforening

## INTEGRATION OG OPLÆRING

KL og KTO er gået sammen om en kampagne, der skal skabe opmærksomhed om de såkaldte IO-stillinger. (IO står for Integration og Oplæring)

Kampagnen består blandt andet af videoer med cases om Olga og Lars og Imram, som kan ses på [www.kl.dk](http://www.kl.dk), på YouTube under IO-stillinger eller på [personaleweb.dk](http://personaleweb.dk)

Ordningen er henvendt til den gruppe unge nydanskere, der er parate til arbejdsmarkedet men som skal opkvalificeres. De har især brug for at blive bedre til at tale dansk, men der kan også være tale om yderligere regnskabsuddannelse eller IT-kurser.

IO-stillinger indebærer, at 20 pct. af arbejdstiden bliver brugt på uddannelse og oplæring. Desuden får den ansatte en erfaren medarbejder som mentor, der kan støtte og vejlede den unge.

IO-ordningen er et-årig. Efter endt oplæring bliver jobbet til en regulær ansættelse.

Chefkonsulent Henrik Vittrup fra KTO understreger, at der ikke er tale om tilskudsstillinger, men regulære ansættelser. Kommunerne skal ikke opfinde ekstra stillinger men konvertere almindelige stillinger til IO-stillinger.

På [personaleweb.dk](http://personaleweb.dk) finder du yderligere information og vejledning.

*mej*

### Pssst, har du hørt om integrations- og oplæringsstillinger?

Efter drøftelse i MED-udvalget kan det besluttes, om der skal oprettes IO-stillinger, hvor nye medarbejdere får mulighed for at få uddannelse og oplæring i den første periode af ansættelsen. Det giver mulighed for at rekruttere bredere end hidtil.

Læs mere på [www.personaleweb.dk/mangfoldighed](http://www.personaleweb.dk/mangfoldighed)



Med Genies ansættelse i Borgerservice, blev de sædvanlige sprogbarrierer løst



Kommunale arbejdspladser går nye veje for at ruste ansatte til at løse konflikter med borgerne.

# LÆRE GENNEM KROPPEN

Tekst: Af Helle Baagø Foto: Sonja Iskov

EN GAMMEL JAPANSK kampkunst er på fremmarch hos medarbejdere, der jævnligt bliver konfronteret med vrede og utilfredse borgere.

Aikido hedder teknikken. Den løfter negativ energi ud af konflikterne og giver ro til at få løst problemerne – uden aggression. Filosofien er "at møde kamp med det, vi kalder ikke-kamp", forklarer Inger-Marie Wiegman, Team Arbejdsliv.

Hun er arbejdsmiljøkonsulent ved et kursus for genbrugsvejledere på Amagerforbrænding. (Se case og fotoserie på de næste sider).

## Ny erkendelse

Initiativet til projektet kommer efter begejstrede tilbagemeldinger fra deltagerne på Team Arbejdslivs workshops om aikidoteknikken. Deltagerne bad om at "få



noget med hjem", efter at de havde mærket, at den japanske kampkunst gav dem en ny erkendelse.

En øvelse i at bøje en modstanders arm med mental i stedet for fysisk styrke viste sig at være en overvældende ahaoplevelse, fortæller arbejdsmiljøkonsulenten.

## Ikke-kamp

"Vi bærer på et helt livs bagage, som siger, at vi møder modstand med kamp. Men her oplevede en gruppe medarbejdere pludselig, at de kunne 'vinde' ved at fokusere og bruge hovedet!" fortæller hun og fortsætter:

"På kurset kobler vi aikido med evnen til at håndtere verbale konflikter. Mange kurser om konflikthåndtering foregår på et lidt akademisk og abstrakt niveau. Ved at bruge fysisk træning kan vi lære hovedet noget gennem kroppen."

## Direkte brugbart

Ligesom på de indledende workshops, hvor aikidokonceptet blev præsenteret første gang, har responsen fra deltagerne på Amagerforbrænding været positiv.

"Vi havde forestillet os, at vi havde noget, der gav værdi, men var også forberedte på at møde skepsis og barrierer hos medarbejderne. Responsen har dog været helt overvældende. Deltagerne har meldt tilbage, at de allerede efter første kursusdag kunne bruge det, de havde lært," siger Inger-Marie Wiegmann.

Inger-Marie Wiegman er udviklingskonsulent i Team Arbejdsliv





# 合氣道

# KONFLIKTER OG KAMPKUNST

En genbrugsplads er en letantændelig arbejdsplads, når kunder og personale skal sortere stort og småt brændbart. Det kan kræve mental styrke. Den får Amagerforbrændings medarbejdere gennem aikido.

Tekst: Af Anne-Marie Mosbech Foto: Thomas Steen Sørensen

"JEG SÅ EN ÆLDRE DAME tømme klare plasticsække fyldt med halm og andet skidt fra kaninburet i containeren. 'Det affald må du ikke aflevere her', fortalte jeg hende, men hun fortsatte bare. Tidligere ville jeg nok have hidset mig op, men denne gang ignorerede jeg 'provokationen' og holdt jeg mig til at forklare, at den slags affald tiltrækker masser af rotter. Så stoppede hun," siger genbrugsvejleder Anette Van Dijk.

## Intet modangreb

Hun er til aikidotræning på Amagerforbrænding i København sammen med otte kolleger og skildrer en typisk situation på en genbrugsplads, der let kunne være endt i en konflikt, hvis hun havde gjort, som de fleste af os gør. Nemlig at gå til modangreb, når vi føler os angrebet. Men tankegangen i den traditionelle japanske kampkunst aikido kom Anette til hjælp.

## Konflikttrappen

"Du fokuserede på sagen og ikke på personen," siger en af de andre deltagere, Finn Smidt, allerede godt inde i konfliktåndteringen og aikidoens væsen efter fire undervisningsgange.

"Ja, for gør vi ikke det, er vi allerede godt på vej op ad konflikttrappen," konkluderer aikidotræner og underviser i konfliktåndtering Helene Eriksen.

## Verbale overgreb

Foreløbig har halvdelen af Amagerforbrændings genbrugsvejledere meldt sig til kurset for at lære at forebygge og undgå konflikter med kunderne.

Driftschef Anita Ringsing fortæller om det nystartede aikidoprojekt:

"Vi er jævnligt ude for, at medarbejderne oplever verbale overgreb. Sker det tre, fire, fem gange i løbet af en arbejdsdag, kan man godt blive rigtig ked af det og få det psykisk dårligt, så det her er også for at gøre det psykiske arbejdsmiljø bedre."



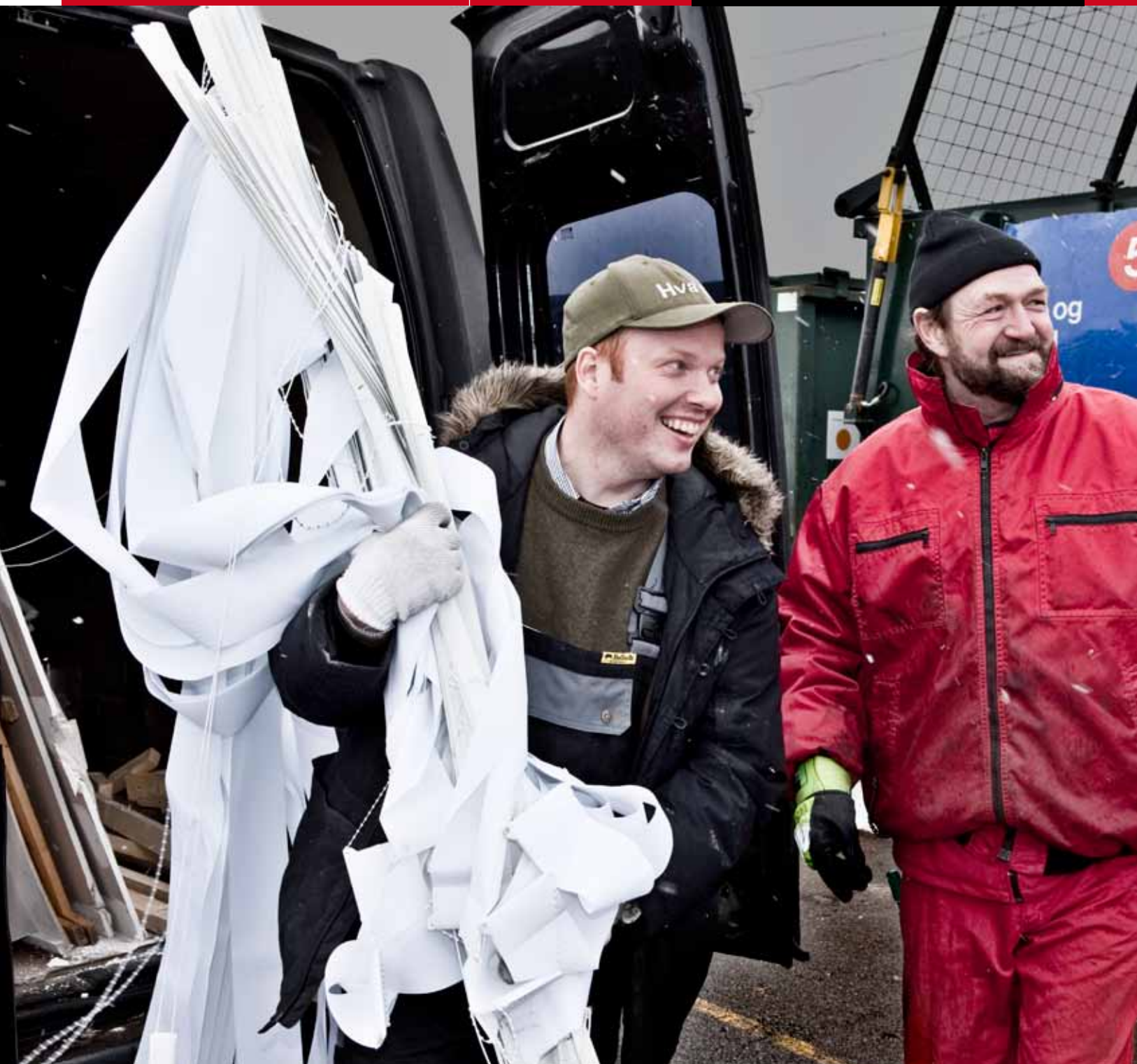




# 合氣道

Det overordnede formål med aikidokurset er at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og nedbringe sygefraværet. Og flere af medarbejderne fortæller, at de er rigtig glade for at få snakket konfliktsituationer igennem. Det skaber sammenhold og giver samtidig stof til eftertanke, som kan ændre attituden over for kunderne.

Konsulentfirmaet Team Arbejdsliv og Kunsten at Mestre samt projektleder Robert Bruun Mariager fra Amagerforbrænding har taget initiativ til aikidokurset, som delvist er finansieret af Forebyggelsesfonden. Kurset forløber over 16 gange a 2,5 timer, hvor fysisk træning kombineres med teori om konflikthåndtering.



Se flere billeder og hør mere om aikido og konflikthåndtering på [www.youtube.com/konzens1](http://www.youtube.com/konzens1) og [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk)



Filosofien bag aikido er at undgå, at man definerer sig selv 'på trods' af den modstand og de modstandere, man møder. Det er uhensigtsmæssigt, fordi det bringer kampinstinktet frem. Og kamp skaber modstand og optrapper konflikter.

#### AIKIDO BESTÅR AF DE TRE TEGN

合 - ai - harmoni, venskab og kærlighed.

氣 - ki - sind, vilje og energi.

道 - do - vejen, der forener krop og energi.

# DANSEN OM MEDINDFLYDELSE

Kommunale arbejdsgivere vil skabe dynamik og engagement ved at give plads til de ansattes egne ideer. Men selvledelse giver nye udfordringer, både for chefen og hendes medarbejdere. For hvem skal egentlig bestemme hvad?

Tekst: Af Helle Baagø Foto: Thomas Willads



KOMMUNERNE KAN IKKE løse de næste års store økonomiske udfordringer med traditionelle metoder. Derfor vil de fremover lægge mere ansvar og indflydelse ud til medarbejderne. De ansatte skal have rum og plads til at gøre tingene "smartere" i stedet for at arbejde hårdere.

Det var budskabet fra borgmester i Høje Taastrup Kommune Michael Ziegler (K) på en temadrøftelse om medindflydelse og kvalitet, arrangeret af KL, Danske Regioner og KTO.

Han slog fast, at de kommende års udfordringer med stram økonomi, forventningspres fra borgerne og mangel på arbejdskraft kun kan løses ved at bygge på de ansattes engagement og ideer.

Medindflydelse skaber arbejdsglæde og engagement og er samtidig med til at optimere arbejdsprocesserne i en tid med pressede offentlige budgetter, mener Michael Ziegler.

"For det er jo medarbejderen, der har fingrene nede i den enkelte opgave," sagde borgmesteren, der også er formand for Det Personalepolitiske Forum.

## Forvirring

Høringen fandt sted i Dansk Design Center, som satte rammen for en inspirationsdag og en drøftelse, der skulle give deltagerne et fælles fundament for det videre arbejde med det personalepolitiske indsatsområde om medindflydelse på eget arbejde, der er aftalt ved overenskomstforhandlingerne 2008.

Oplægsholderne fra begge sider af forhandlingsbordet var enige om, at de ansatte skal have mere at skulle have sagt. Men der var også usikkerhed og forvirring om, hvad medindflydelse egentlig går ud på.

"For at være helt ærlig har jeg altid haft svært ved at få hold på begrebet medindflydelse, og jeg har aldrig selv helt forstået den rammeaftale, som vi har indgået på området," tilstod Dennis Kristensen, formand for FOA og næstformand i Personalepolitisk Forum.

Han var dog ligesom Michael Ziegler ikke i tvivl om, at mere selvledelse bliver et vigtigt parameter den dag, kommunerne igen skal til at kæmpe for at få ny arbejdskraft.

Medindflydelse skaber arbejdsglæde, fastslog borgmester Michael Ziegler (forrest i midten).

## Selvledelse overalt

Øget arbejdsglæde, mindre fravær og bedre held med at tiltrække og fastholde arbejdskraft er nogle af de fordele ved øget medindflydelse, som er dokumenteret i talrige forskningsrapporter, sagde arbejdsmiljøforsker Hans Hvenegaard, direktør i Team Arbejdsliv.

Men han punkterede også forestillingen om, at selvledelse er noget, man kan nøjes med at indføre i en del af organisationen:

"Den der med at sige 'nu laver vi et lille team hernede i bunden, og så kan resten køre som det plejer' – den går altså ikke," sagde Hans Hvenegaard.

Selvledelse påvirker planlægning og styring overalt i organisationen og rummer også faldgruber. En af dem er, at individuelt selv-kørende medarbejdere bliver koblet fra det sociale liv på arbejdspladsen.



Adjunkt på CBS Anders Raastrup Kristensens indlæg på temadagen handlede blandt andet om selvledelse.

Rammen om temadagen var Dansk Design Center med den store glasfacade ud mod H.C. Andersens Boulevard.

En anden, at det er svært at sætte kvalitetsmål for sig selv.

"Hvis man selv definerer kvaliteten, ved man ikke, hvornår den er god nok," sagde Hans Hvenegaard.

### Fokus på kerneopgaven

"Selvledelse rummer nye udfordringer for ledere, der pludselig kommer i tvivl om, hvornår de må gå ind og blande sig. Derfor kan medarbejderen komme til at stå meget søgende og alene med ansvaret. Hun ved ikke, hvad der skal til, for at hun leverer den rigtige ydelse," sagde adjunkt på CBS Anders Raastrup Kristensen og slog fast, at lederen også skal levere klassiske lederdyder.

"Der skal være fokus på, om kerneopgaven bliver løst, så de ansatte ved, hvad de

skal levere," fastslog han og tilføjede, at også fagforeningerne har en rolle at spille, når det gælder om at få sat rammer om, hvordan medindflydelsen skal forvaltes.

### God energi

Arrangørerne bag temadrøftelsen havde hentet hjemmeplejen i Helsingør Kommune ind på Designcenteret for at fortælle om en omfattende forandringsproces, der har givet 900 medarbejdere større råderum i det daglige arbejde.

Med udgangspunkt i en række fokusgrupper har de ansatte i perioden 2007-2009 formuleret deres ideer til, hvordan arbejdsgangen – og arbejdsglæden – kan forbedres.

Lederen af hjemmeplejen, Karen Marie Myrnrdrorff, talte begejstret om projektet, som

blev startet i en periode, hvor det var svært at rekruttere medarbejdere.

Forløbet har vendt op og ned på beslutningsgangene, og både leder og tillidsrepræsentant har måttet lægge kontrolreflekskerne langt væk.

"Man skal holde op med at tro på, at man kan have styr på alting, hvis man kører en bottom-up-proces, som vi gjorde. Kaos og manglende overblik præger processen, og det kan man lige så godt vænne sig til. Men det giver energi," sagde hun.

### Bundlinjen

På bundlinjen har den nye arbejdskultur i hjemmeplejen givet en besparelse på 12 millioner kroner på vikarbudgettet over to år. Fra september 2009 til marts 2010 er der ikke bestilt vikar en eneste gang i dagtimerne. Og personaleomsætningen er faldet med 10 procent.

Helsingør Kommune går nu i gang med at udbrede projektet til andre dele af forvaltningen.

“*Er der uoverensstemmelse mellem kort og terræn, så følg for Guds skyld terrænet.*”

Bent Poulsen, MED-konsulent  
i Sønderborg Kommune



# SUCCESSION I SØNDERBORG



Hvis man skal sluge en elefant, kræver det ifølge Bent Poulsen, at den er skåret i mundrette bidder. Som fuldtidsansat MED-konsulent i Sønderborg Kommune er det ham, der skærer for, når ledere og medarbejdere sætter sig til bords i en konflikt, men hans primære funktion er at forhindre, at konflikten bliver til noget. Ifølge medarbejdersiden er konsulentfunktionen en stor succes.

**Tekst:** Af Jesper Krusell **Foto:** Lene Esthave

”I MINE UNGE DAGE kørte jeg bilorienteringsløb, og der lærte jeg hurtigt sportens regel nummer et: Er der uoverensstemmelse mellem kort og terræn, så følg for Guds skyld terrænet.”

Selv om Bent Poulsen griner lunt, er der ingen tvivl om, at moralen har sat et tydeligt aftryk i den måde, den 62-årige MED-konsulent arbejder på i Sønderborg Kommune. Med et job, hvor han konstant befinder sig i et spændingsfelt mellem ledere og medarbejdere, er der i udpræget grad behov for at kunne vurdere, hvornår bilen er på vej af sporet og på vej ind i et træ.

#### **Brug for navigatører**

”Til trods for at vi befinder os i år 2010, møder jeg på den ene side stadig medarbejdere, der fokuserer meget ensidigt på rettigheder og krav, mens der på den anden side står ledere, som fokuserer lige så ensidigt på, hvordan disse krav og rettigheder kan begrænses. De kan hver især have retten på deres side, men det bliver meget hurtigt rigtigt. I de situationer er det vigtigt at se ud over papirerne og i stedet navigere på en måde, så vi kommer helskindet frem,” siger Bent Poulsen, som i 1975 blev ansat som lærer i Nordborg Kommune.

### Nye spilleregler

Efter mange år som først tillidsrepræsentant og siden fagforeningsmand i Danmarks Lærerforening rykkede Bent Poulsen i 2003 om på den anden side af bordet i en stilling som pædagogisk administrativ konsulent i kommunens skoleforvaltning. I september 2007 blev han ansat i den MED-konsulentstilling, som blev oprettet i den nye Sønderborg Kommune – ikke mindst på opfordring fra medarbejderne.

”Da vi lavede MED-aftalen for den nye kommune, var det et højt prioriteret ønske, at vi fik lavet en konstruktion, hvor der var fornuftig kontakt mellem Hovedudvalget og de udvalg, der ligger i lagene nedenunder. Vi ville simpelthen sikre os, at tingene hang sammen, og derfor var der brug for en kontaktfunktion,” siger Kaj Rasmussen, som er næstformand og medarbejderrepræsentant i Sønderborg Kommunes Hovedudvalg.

Ifølge Kaj Rasmussen skyldtes behovet ikke mindst det forhold, at mange medarbejdere pludselig oplevede, at spillereglerne med ét slag blev ændret.

”Vi kom fra små kommuner og var lige pludselig i en kæmpe organisation, hvor man ikke længere bare kunne stikke hovedet ind til kommunaldirektøren, hvis der var noget, der ikke lige fungerede efter hensigten. Samtidig var kendskabet til MED-systemet begrænset, så det var lidt af et kulturchok for både medarbejdere og ledere,” siger Kaj Rasmussen.

### Hård første opgave

En typisk arbejdsdag for Bent Poulsen består i, at en arbejdsplads henvender sig for at få gode råd til, hvordan MED-arbejdet kommer til at fungere bedre.

”Så tager jeg ud på arbejdspladsen og tager en snak med dem, ligesom jeg kigger på, hvad de har af retningslinjer for samarbejdet. Jeg har i løbet af mine to et halvt år besøgt omkring 100 arbejdspladser, så jeg er ved at have været godt rundt i kommunen,” siger Bent Poulsen, som tydeligt husker sit første besøg på en arbejdsplads med udfordringer.

”Jeg var en uge gammel i jobbet, og da jeg kom ud på arbejdspladsen, fik jeg stukket referatet fra det seneste MED-udvalgs møde i hånden. Der var 28 punkter, og mødet havde taget tre timer og 50 minutter. Det pudsige var, at 14 af de 28 punkter var områder, som lederen ikke havde kompetence til at gøre noget ved. Dermed spilder alle parter tiden,



Kaj Rasmussen fra Hovedudvalget (t.h.) og MED-konsulent Bent Poulsen (t.v.) er i tæt dialog. MED-konsulenten er ikke alene medarbejdernes konsulent, men hele organisationens.

### LAV EN KØREPLAN

Ifølge Bent Poulsen udgør den lille sproglige forskel mellem medindflydelse og medbestemmelse kernen i en altoverskyggende del af de konflikter, han møder i hverdagen.

”Mange medarbejdere tror, at medindflydelse og medbestemmelse er det samme, men det er absolut ikke tilfældet. Medindflydelse betyder, at det står enhver frit for at debattere et givent emne i MED-udvalget, og at lederen derpå har ret til at træffe en beslutning. Det er altså ikke sådan, at lederen deponerer en stor del af sin ledelsesret i MED-udvalget, hvor man så træffer beslutninger i rundkreds. Hvis der ikke er forståelse for det forhold, er det klart, at man som medarbejder kan blive skuffet, men sådan er systemet altså indrettet,” siger Bent Poulsen, som peger på vigtigheden af at få retningslinjer for samarbejdet ned på skrift.

”Når man laver et sæt retningslinjer, aftaler man i bund og grund, hvad man skal gøre i en given situation. Kunsten er så at få den rigtige mængde retningslinjer. Er der for mange, kan lederen ikke udøve situations- eller værdibaseret ledelse, og er der for få, mangler de, når lokkummet brænder. Derfor er det så hullets vigtigt at tage en gennemgribende debat, inden det måske går løs,” siger Bent Poulsen.

og så opleves systemet som ikke-fungerende,” siger Bent Poulsen, som satte ind på at ændre mødekulturen.

### Små bidder

”Hvis man skal sluge en elefant, skal det være i mundrette bidder. Jeg foreslog, at de med mig som mediator satte gang i en proces, der skulle forbedre møderne. Først og fremmest skulle de kun diskutere punkter, hvor lederen har beslutningskompetence, og så skulle de arbejde med dagsordenen, så det fremgik tydeligt, hvad der var til beslutning, og hvad der var til orientering. Det kan lyde banalt, men hvis det først begynder at køre skævt, kan det vokse over hovedet,” siger Bent Poulsen, som understreger, at en personalegruppe godt kan tage ting op med en leder, som lederen ikke har kompetence til at ændre på.

”Men i de tilfælde skal alle bare være klar over, at lederen ikke kan gøre andet end at sende problemet videre op i systemet. Medarbejderne skal kende systemet og acceptere, at forholdene ikke nødvendigvis bliver ændret lige nu og her. Er den erkendelse ikke til stede, skabes der en frustration, som ingen af parterne kan gøre noget ved,” siger Bent Poulsen.

### Grisling skal have information

Kaj Rasmussen arbejdede før kommunalreformen sammen med Bent Poulsen i Nordborg Kommune på medarbejdersiden, og i dag har de stadig et tæt samarbejde – men nu med benene i hver deres lejr. Men trods kollegaens sideskift er Kaj Rasmussen glad for, at det netop er Bent Poulsen, der bestrider jobbet som MED-konsulent.

”Det er en ubetinget fordel, at vi har en konsulent, som kender udsigten fra begge sider af bordet. Bent har en erfaring, som alle parter nyder godt af, og da hans humoristiske sans er meget veludviklet, bliver mange konflikter bremset i opløbet. Han er lynafleder, fordi han er så god til at kommunikere,” siger Kaj Rasmussen.

Netop kommunikation er da også et område, som Bent Poulsen prioriterer højt. ”Mange konflikter opstår, fordi vi kommunikerer dårligt. En ting er at tale forkert til hinanden, noget andet er at tale forbi hinanden. Der er en Peter Plys-tegning, hvor Grisling siger til Peter Plys: ’Hvor er vi på vej hen?’ Peter Plys svarer: ’Det ved jeg ikke, men vi skyder en god fart.’ Hvis man som medarbejder ikke ved, hvor man er på vej hen som arbejdsplads, er det vigtigt, at det kommer til at stå klart. Man kan



## MED-AFTALEN

Offentlige arbejdspladser har siden 1997 haft mulighed for at indgå en MED-aftale, der kunne samle sikkerhedsorganisationen og samarbejdsudvalgene i ét udvalg. En undersøgelse fra FTF har imidlertid vist, at hver tredje kommune mangler at aftale retningslinjer for samarbejdet omkring væsentlige punkter i MED-aftalen. (Kilde: FTF).

ofte imødekomme mange problemer i MED-samarbejdet ved at bruge årets første møde på at aftale, hvilke indsatsområder der skal arbejdes med," siger Bent Poulsen, som kan konstatere, at antallet af akutte problemknuserhenvendelser er faldet gennem det seneste år.

### Tingene flytter sig

"Det var stejlt stigende det første år, og det hang nok sammen med, at det rygtedes, at min stilling var blevet oprettet. Nu har jeg efterhånden været ude på mange arbejdspladser, og samtidig er vi godt i gang med både MED-uddannelsen og et lederuddannelsesprojekt. Det er rart at opleve, at tingene flytter sig," siger Bent Poulsen.

### Bedre rekruttering og fastholdelse

MED-konsulenten vurderer, at den dedikerede indsats på MED-området har en positiv indflydelse på rekrutteringsmulighederne i Sønderborg Kommune.

"En af værdierne i Sønderborg Kommune lyder: Vi vil tillid – ikke kontrol. Et velfungerende MED-system er forudsætningen for en velfungerende personalepolitik, og en velfungerende personalepolitik er forudsætningen for, at vi som offentlig arbejdsplads kan rekruttere og fastholde medarbejdere i tider med høj beskæftigelse. Dermed bliver et velfungerende MED-system et vigtigt konkurrenceparameter," mener Bent Poulsen.

### Medarbejdertilfredshed

Og på medarbejdersiden er tilfredsheden også høj.

"Som tingene har udviklet sig, synes jeg, det er tydeligt, at vi så rigtigt, da vi forslog oprettelsen af MED-konsulentstillingen. Bent Poulsen har så desuden vist sig at være et scoop, så det bliver spændende at se, om kommunen vælger at genbesætte stillingen, når den fireårige bevilling løber ud i 2011," siger Kaj Rasmussen.

# DEN RØDE TRÅD

Beslutninger om personalepolitik skal nå ud til de medarbejdere, som de handler om. Ellers får beslutningerne ingen effekt.

**Tekst:** Af Helle Baagø **Foto:** Kim Toft Jørgensen

DEN ERKENDELSE ER baggrunden for, at Sønderborg Kommune har valgt at ansætte en MED-konsulent på fuld tid, fortæller formanden for kommunens Hovedmedarbejderudvalg (HMU), kommunaldirektør Alfred Holm-Petersen.

Han og resten af udvalgets medlemmer blev efter en evaluering klar over, at deres ellers og gode gennemtænkte initiativer havde svært ved at trænge igennem ude hos frontmedarbejderne.

### Det yderste led

"Vi kunne se, at de politikker, vi arbejdede med, ikke nåede ud i det yderste led

på skoler og i daginstitutioner. Vores tiltag omkring for eksempel forebyggelse af vold eller omkring rygepolitik blev ikke implementeret fuldt ud," forklarer han.

### Proceskonsulent

Ifølge kommunaldirektøren er MED-konsulent Bent Poulsens vigtigste opgave derfor at være den røde tråd i beslutningsprocessen.

Han skal følge personalepolitiske initiativer til dørs, fra de bliver sat i gang i de overordnede medarbejderudvalg, til de når ud til de kommunale arbejdspladser.

"Bent fungerer også som den, der afklarer tvister mellem arbejdsgivere og lønmodtagere og løser fortolkningsproblemer i forhold til reglerne om medindflydelse. Han er den gode proceskonsulent," siger kommunaldirektøren.

### Ikke i sparekatalog

Resultatet af ordningen er målbar, fortæller Alfred Holm-Petersen og fortsætter:

"Vi kan se, at langt flere af vores politikker bliver udmøntet lokalt og bliver kendt og fulgt. Selv om vi er underlagt krav om besparelser i kommunen, er det ikke MED-konsulenten, som står øverst i mit sparekatalog."

Kommunaldirektør i Sønderborg Kommune, Alfred Holm-Petersen.



## LIGE TIL AT TAGE MED

Har I lyst til at arbejde videre med nogle af artiklens budskaber i jeres MED-udvalg?

Så kan I evt. starte med at downloade en overskuelig PowerPoint Præsentation med gode råd fra Bent Poulsen. Præsentationen ligger i tilknytning til

"Succes i Sønderborg" på [www.personaleweb.dk/konzens](http://www.personaleweb.dk/konzens)

Den rummer otte slides, som kan danne udgangspunkt for en debat om, hvordan I får arbejdet i jeres MED-udvalg til at fungere godt.



# HOLD FAST I DET GODE

Det gør en forskel, at omgivelserne er pæne at se på og rare at færdes og arbejde i, mener Peter Olesen, arkitekturinteresseret forfatter og journalist.

**Tekst:** Helle Jung  
**Foto:** Thaning & Appel

PETER OLESEN HAR EFTER eget udsagn en medfødt interesse for omgivelsernes æstetik og var dertil heldig at vokse op i det smukke kvarter Bakkekammen i Holbæk. Han er overbevist om, at det gør en forskel at arbejde i en kommune, hvor der sættes pris på og værnes om smukke omgivelser.

”Jeg er slet ikke i tvivl om, at det at være del af en forvaltning, hvor bevarelse og nænsom vedligeholdelse af smukke omgivelser sættes i højsædet, alt andet lige må stive medarbejderne af i ryggen. At arbejde og bo sådan et sted kan efter min mening ikke andet end at øge stoltheden over stedet.”

## Omtanke og skønhed

I øjeblikket er foredragsholderen og forfatteren blandt andet optaget af at holde oplæg til inspiration for flere af de nye storkommuner om vedligeholdelsen af deres byer. Han er ikke bleg for at fremhæve eksempler på, hvor godt der kan passes på bykerne – som det er gjort i for eksempel Køge, Helsingør, Ringkøbing, Aabenraa, Nyborg og Aalborg – eller for at påpege manglen på omtanke og omhu i det offentlige rum.

## Bymidter mod storcentre

Peter Olesen roser kommunerne for, at der de seneste 10-15 år i hidtil uset omfang er brugt ressourcer på at forskønne bykerne ved blandt andet tilbageførsel til oprindelig stil, farver og materialer på bygninger og pladser. Årsagen vurderer han at være dels det almindelige opsving, dels frygten for storcentre i byernes udkantsområder med risiko for butiksdød og affolkning af midtbyen til følge. Det har i for eksempel Horsens resulteret i en efter hans mening nærmest genial forskønnelse af centrum. Men også en generelt øget opmærksomhed på betydningen af omgivelsernes skønhed og tilstand blandt lokalpolitikere har sat sine spor.

## Respekt for værdier

”Bevidstheden om god smag, omtanke og respekt for det eksisterende har ud fra min erfaring ingen bestemt politisk farve. Men det kræver ikke blot penge, men også politisk opbakning og tilstrækkeligt med medarbejdere i kommunerne til at håndhæve og gennemføre de lokale planer.”

For Peter Olesen er omdrejningspunktet respekten for de ting, som er værd at passe på.

”De byer, der har styr på det, ligger typisk i kommuner med en bevarende lokalplan. Og der ved de med god grund, både borgere og medarbejdere, at de er finere end andre byer.”

## Det smukke sætter spor

Peter Olesen tror ikke, smukke omgivelser går sporeløst hen over mennesker.

”Selvfølgelig kan man ikke stikke termometeret ind og direkte aflæse, hvad smukke omgivelser betyder for folks velbefindende. Men selv om de fleste måske går bevidstløst gennem byerne, er jeg sikker på, at flertallet ville svare, at de sætter pris på smukt vedligeholdte huse, valgte vejbelægnings, pæne skraldestativer og skilte, der passer til omgivelserne, og alt det andet, der gør det rart at færdes og arbejde på stedet, hvis man aftvang dem et svar.”

Men er det ikke i højere grad en kommunes ydelser – høj service, gode boligforhold, skoler og institutioner, beskæftigelse og kulturliv – der afgør, om det er tilfredsstillende at arbejde og rart at bo der?

”Det ene behøver jo ikke udelukke det andet.”

“*Bevidstheden om god smag, omtanke og respekt for det eksisterende har ud fra min erfaring ingen bestemt politisk farve.*”

Peter Olesen, journalist



---

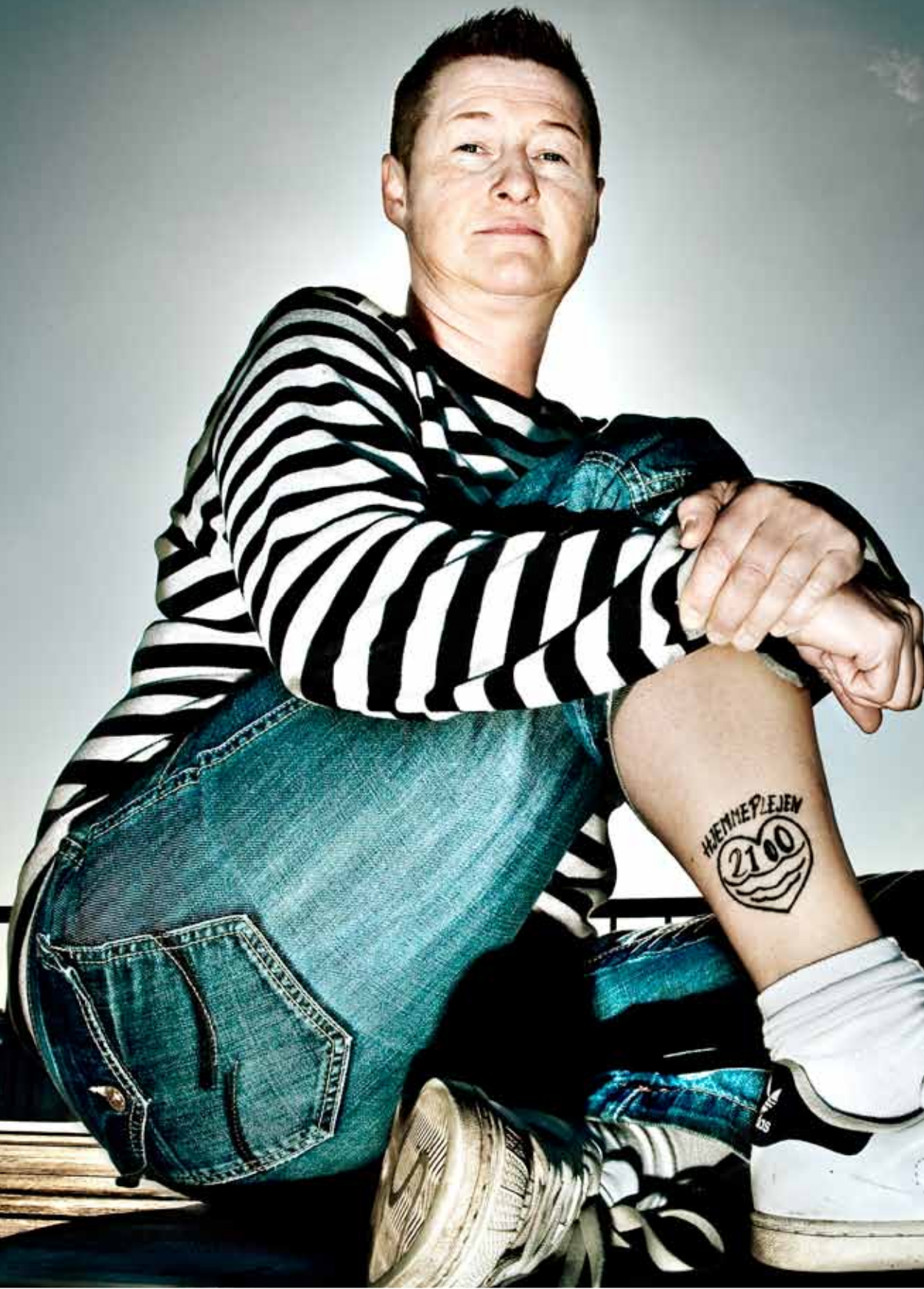
Der er ingen tvivl om, at Peter Olesen har et godt øje til Absalons by, København. Men alle borgere har brug for smukke byrum, og han fremhæver andre kommuner som Køge, Helsingør, og Aalborg, hvor nænsomhed og fornyelse går hånd i hånd.

---

#### BLÅ BOG

PETER OLESEN, f. 1946, uddannet journalist på Fyns Tidende, i 1976-1990 ansat på DR TV-Avisen, forlagsredaktør og siden 1991 freelance foredragsholder og forfatter med bygningskultur samt sorg og savn som speciale. Har skrevet en lang række bøger, bl.a. Pænere facader og senest Københavns torve og pladser. Arrangerer byrundture og havnerundfarter med foredrag om bykultur. Blev oprindeligt hyret af presionsgrupper, men inviteres i dag primært af kommuner og andre med ansvar for byfornyelse og vedligeholdelse af det offentlige rum. Selv bor han i Valby. Se eventuelt mere på [www.peter-olesen.dk](http://www.peter-olesen.dk).

# SYNLIG ARBEJDSGLÆDE



# Et hjerte for omsorg, bølger for rummelighed, 2100 for Østerbro og Hjemmepleje for god arbejdsplads. Sådan ser en meget tilfreds medarbejders billede af sin arbejdsplads ud. Ikke kun i tankerne, men tatoveret på hendes højre ankel.

NÅR ÉN UD AF DE godt 300 hjemmehjælperne på Østerbro i København strider sig gennem vinterkulden, gemmer der sig under alt det varme tøj, helt inde på den bare hud, en kærlighedserklæring til lige netop denne arbejdsplads.

HJEMMEPLEJEN 2100. Et hjerte og to bølger har hun fået tatoveret på sin højre ankel. Tatoveringen – og ankelen – tilhører Mette Levinsohn, der er hjemmehjælper på 22. år, heraf 17 på Østerbro.

## Noget helt særligt

Ideen til tatoveringen opstod en aften, hvor Mette Levinsohn talte med en veninde om, at hun godt kunne tænke sig et eller andet særligt, som andre ikke havde, og som virkelig betød meget for hende. Og det gjorde – og gør stadig – hendes arbejde i hjemmeplejen.

Derfor var Mette Levinsohn heller ikke i tvivl, da tatovøren lige måtte sikre sig, at hun var helt klar over, at tatoveringen ikke står til at ændre, hvis hun finder nyt arbejde i en anden kommune. Og det er Mette Levinsohn helt klar over.

”Jeg synes, det er flot, jeg har fået den lavet, når jeg ved, at den skal sidde der altid. Så jeg er rigtig glad for at være her. Vi har det rigtig

godt, og jeg kunne ikke forestille mig at arbejde noget andet sted,” siger Mette Levinsohn og fortæller videre, at bortset fra et par enkelte, der synes, det er fjollet med en arbejdspladstatovering, får hun kun positive tilbagemeldinger. Også fra sin familie.

## Ledelsen er positiv

Også Mette Levinsohns chef, Elsebeth Henriksen, der har været leder af hjemmeplejen på Østerbro i 14 år, er godt tilfreds.

”Det betyder meget for mig. Jeg synes, det er et signal til mig om, at vi går den rigtige vej, og at der er en god trivsel i organisationen,” siger Elsebeth Henriksen.

Den vej, Elsebeth Henriksen har valgt i sin ledelsesstil, indebærer blandt andet, at hun inddrager medarbejderne i de mange processer og forandringer, organisationen skal igennem. Fordi det sikrer dem en stor grad af medindflydelse.

## Medstyrende teams

Og lige netop det er en af årsagerne til Mette Levinsohns tilfredshed med Hjemmeplejen på Østerbro.

”Ledelsen bidrager til, at vi får lov til at styre mange ting selv. Vi har meget medbestemmelse. Vi har medstyrende team og er meget fleksible med folks arbejdstid. Blandt andet kan folk møde lidt senere på grund af børnene, hvis det er problemet, og man kan lade være med at arbejde i weekenden,” siger Mette Levinsohn og peger yderligere på, at det også betyder meget for mange af de medarbejdere, der har været på arbejdspladsen i mange år og er lidt oppe i årene, at ledelsen viser dem tillid ved at lade dem beslutte mange ting selv.

## Medindflydelse

Hjemmeplejen på Østerbro har, ifølge Elsebeth Henriksen, et meget aktivt MED-udvalg, som er med i alle beslutningsprocesser, som har betydning for organisationen. Og selv om det godt kan tage længere tid at træffe beslutninger og skabe forandringer, når alt skal ud i høring, mener hun, det er den rigtige vej at gå. Ikke alene for medarbejderne, men også for borgerne.

”Det er jo medarbejderne, der er ude og har fingeren på pulsen i hjemmene og ved, hvad det er, der rører sig, og hvad det er, vores borgere sætter pris på,” siger Elsebeth Henriksen.

## Den gode hverdag

Og så er vi tilbage ved hjertet, bølgerne og Hjemmeplejen 2100, ved omsorgen, rummeligheden og den gode arbejdsplads, der er afbildet på Mette Levinsohns ankel.

”Jeg synes, det hele hænger sammen. Hvis du har en god ledelse, har du også et godt arbejdsmiljø, nogle gode kolleger og en god hverdag. Og så kan du også bidrage med noget, når du kommer ud til de ældre,” siger Mette Levinsohn.

## VIDEOHENVISNING

Se video med Mette Levinsohn på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) og [www.youtube.com/konzens1](http://www.youtube.com/konzens1)



**STEDSANS.** Man kan mærke en kommunegrænse under dækkene. Pludselig skifter vejbanen til en nyere og behageligere belægning. Her har man prioriteret en ordentlig vedligeholdelse af vejene. Men kan vi også inden i os selv mærke, når vi overskrider en kommunegrænse? KONZENS har spurgt en række danskere om deres følelser for deres kommune.

# I FORNUFTENS LAND

Selvfølgelig er det effektivt og fornuftigt at lave stor-kommuner. Men for Niels Hausgaard har kommunereformen kostet i nærhed og engagement. Udfordringen består ifølge ham i at få folk til atter at føle medansvar.

Tekst: Af Helle Jung Foto: TP Production

NÅR NIELS HAUSGAARD tænker på sin kommune, tænker han egentlig mest på, hvad den var og ikke længere er. Før kommunereformens sammenlægninger i 2007 hed den Løkken-Vrå, men er nu en del af stor-kommunen Hjørring.

”Det var et sted, hvor man følte ansvar for kommunale anliggender. Sådan synes jeg ikke, det er længere. Jeg oplever, at folk synes, at kommunen er kommet ret langt væk fra dem. Og jeg har heller ikke selv været inde på rådhuset i Hjørring,” siger Niels Hausgaard på vej fra en by til en anden under sin igangværende forårsturne landet rundt.

Den lave valgdeltagelse ved det seneste kommunevalg – i november 2009 var den på godt 65 procent af de stemmeberettigede, den laveste i 35 år, mens den normalt ligger på omkring 70 procent – understøtter efter Niels Hausgaards opfattelse hans fornemelse af, at kommunerne har taget et skridt væk fra borgerne.

”For mig er det et udtryk for, at engagementet i det kommunale demokrati er dalet. Folk føler åbenbart ikke det samme for deres kommuner efter sammenlægningen. Der må gøres noget for igen at få folk til at føle, at

kommunen er noget, der kommer os ved.”

Nej, Niels Hausgaard kender ingen inde på det nye kommunekontor og ville ikke engang vide, hvordan han skulle finde rundt. Men han mener dog ikke, at det er nogen farbar vej at søge tilbage til de gamle, mindre kommuner.

”Den forrige reform i 1970 var ikke lige så gennemgribende som den seneste. Og jeg kan godt se, at man er nødt til at effektivisere. Men prisen for effektivitet skal nødvendigvis være engagement. Man kan sammenligne det med EU, selv om det er i en langt større skala – jeg kender ikke en eneste, som føler sig ansvarlig over for EU eller EU-midler.”

Demokratiet ligger tydeligvis Niels Hausgaard på sinde. Han forestiller sig, at det ikke kun er borgerne, der føler sig fremmedgjorte i forhold til de nye, store kommuner, men at det i lige så høj grad gælder de ansatte i kommunerne.

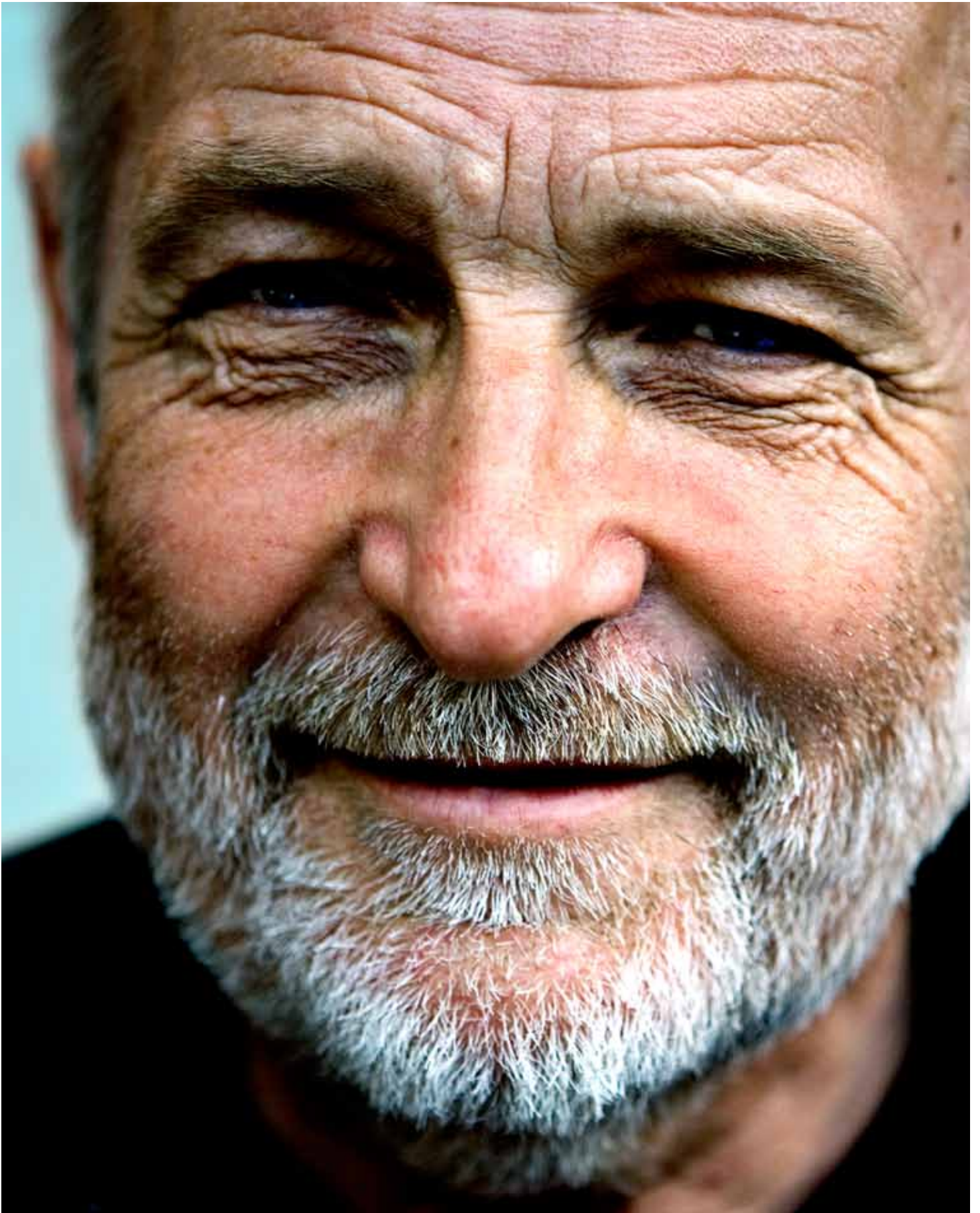
”Jeg ved ikke, hvordan man skulle gøre det, men det vigtige må være at gøre den enkelte i stand til at føle et ansvar for det nære demokrati. Demokrati er og skulle meget gerne være mere og andet end de gamle sange og gamle ord, vi omgiver os med 5. juni.”

## BLÅ BOG

NIELS HAUSGAARD, f. 1944 i Hirtshals. Smed, kunstmaler og stuteriejer, men mest kendt som entertainer, sanger og sangskriver. Han har udgivet mange cd'er med egne sange og trækker stadig fulde huse på sine turneer. Han synger både på vendelbomål og næsten rigsdansk, Bor i Hundeleve, tæt på Vesterhavet, i Hjørring Kommune.

“*Demokrati er og skulle meget gerne være mere og andet end de gamle sange og gamle ord, vi omgiver os med 5. juni.*”

Niels Hausgaard, sangskriver





# IKKE ALT KAN LØSES MED CHOKOLADE

- men en samtale om sygefravær kan få dig tilbage

Naturligvis er det dejligt at få chokolade fra arbejdet, når du bliver syg. Men hvad gør du, når chokoladerne er spist, og sygdommen trækker ud?

Mange offentligt ansatte rammes af lang tids sygdom. Hvert år. En dag kan det være dig. Men heldigvis kan du i langt de fleste tilfælde komme tilbage på jobbet. Første skridt er, at du og din leder sætter

jer sammen og taler om, hvordan du har det, og om arbejdspladsen kan gøre noget for, at du kan komme tilbage.

Se film og læs mere på [www.RaskSnak.dk](http://www.RaskSnak.dk). Også selv om du ikke selv er syg, er det godt at kende til samtaler om sygefravær, hvis nu en af dine kolleger skal have chokolade en dag.

RaskSnak.dk

Lønmodtagere og Arbejdsgivere på det offentlige arbejdsmarked