

# ”Som leder kunne jeg gøre noget mere for flere”



Rasmus Ladefoged Dinesen, forstander på Holmstrupgård, har mere end 20 års erfaring som leder i det offentlige. Vi har talt med ham om lederskab, selveje, mennesker med særlige behov - og hvorfor julefrokosten er en lakmusprøve på arbejdspladsens trivsel

Af **Laura Gundorff Boesen,**  
Jysk Børneforsorg/Fredshjem

Da knægten Rasmus Ladefoged Dinesen voksede op i Skanderborg, var der kun en fodboldbane mellem hans barndomshjem og Landsbyen Sølund, som er aktivitets- og bosted for to hundrede voksne med fysiske og psykiske funktionsnedsættelser.

- Sølund er jo Skanderborgs største arbejdsplads, og der var ingen, der kiggede en ekstra gang, når man mødte beboerne. Jeg spillede jo fodbold med dem på banen, mødte dem i Føtex. Så jeg havde bare en stor accept af, at andres liv kan være anderledes. Og det giver så god mening, at jeg har haft jobs de steder, jeg har haft, fortæller Rasmus.

## ”Du skal sgu være leder”

Da Rasmus efter 3,5 års studie kunne forlade Peter Sabroe Seminariet i Aarhus og kalde sig uddannet pædagog, var det oplagt for ham at søge job på Sølund. Han fik en

stilling som kontaktperson for et par af beboerne. Tre måneder efter jobstart blev han kaldt til statussamtale hos sin chef, der insisterende kiggede ham i øjnene og proklamerede: ”Rasmus, du skal sgu være leder.”

- Jo, jeg havde måske pippet om, at jeg godt kunne tænke mig at prøve en mellemlederstilling af om fem års tid, men jeg havde slet ikke regnet med, at det ville ske så hurtigt, fortæller Rasmus.

Det gav dog lynhurtigt mening for den nye, 28-årige mellemlider, der tiltrådte sin stilling 1. maj 2003.

- Da jeg gik fra at være kontaktperson for to beboere til at blive leder for to huse med hver 12 beboere – så kunne jeg jo se, at jeg nu kunne gøre noget godt for hele 24 personer. Som leder oplevede jeg, at jeg kunne gøre noget **mere for flere**.

## Ledelse er en holdsport

De følgende fire år var Rasmus på forskellige afdelinger på Sølund, indtil han i 2007 fik nyt job som forstander på Stensagergården i Aarhus.

- Det var et aflastningssted for børn og unge med handicap. Det var det første job, hvor jeg var øverste leder, altså lederén. Jeg var vildt glad for det, men det var også dér, jeg virkelig lærte, at ledelse er en holdsport. Der var mig som forstander og to afdelingsledere. De skulle lykkes med noget andet, end jeg skulle, men ingen af os kunne lykkes uden hinanden. Og på pædagogiske arbejdspladser er det næsten umuligt at beslutte noget, hvis ikke man har medarbejderne med. Det betyder ikke, at der skal være konsensus, men det betyder, at man som leder skal begrunde sine beslutninger grundigt, fortæller Rasmus.

Stensagergården ligger i Aarhus Kommunes socialforvaltning, og efter syv gode år på aflastningsstedet flyttede Rasmus sin arbejdsplads fra Familie, Børn og Unge til Voksen Handicap. Rasmus blev ansat som centerchef for Center for Voksne med Autisme og ADHD i 2013.

- Der gik jeg fra at være leder for ét tilbud til at være leder for mange tilbud.

Tre år efter, i 2016, skulle der ske noget nyt igen. Her startede Rasmus som forstander på Holmstrupgård, hvor han stadig sidder.



Holmstrupgård i Brabrand

## En tydelig leder midt i kaos

- Her på Holmstrupgård er der 13 afdelingsledere. Det vigtigste for mig er, at vi skal fungere både individuelt og kollektivt, fortæller Rasmus, der selv ser sig som stærk, når det gælder om at samle en arbejdsplads. Under corona blev han imidlertid tvunget til at splitte arbejdspladsen op i henhold til restriktionerne om afstand.

- Og det var faktisk en mega fed ledelsesopgave. Selvfølgelig blev man metaltræt og havde bare lyst til at komme ud og drikke øl og høre rockmusik igen. Men det var også virkelig fedt, fordi jeg skulle være en meget tydelig leder. Det var jo noget med at melde ud på en torsdag: "Fra mandag gør vi sådan og sådan" – og så var der bare tillid fra medarbejderne til, at vi som ledelse traf den rigtige beslutning. Hvis jeg skulle træffe nogle af de beslutninger, jeg gjorde under corona, under normale omstændigheder, havde det jo taget to år at implementere.

## At være en del af Jysk Børneforsorg/Fredshjem

Rasmus' to lederben er plantet i hver sin lejr – det ene hos Region Midtjylland, der bl.a. tager sig af institutionens løn og administration, og det andet i Jysk Børneforsorg/Fredshjem (JBF). Og sådan står han rigtig behageligt.

- Jeg får det bedste fra to verdener. I regionen er jeg sammen med en stærk ledelseskonstruktion med til at udvikle de allerhøjest specialiserede tilbud. Dét er fedt. Samtidig har jeg plads til at kunne gå med en god ide, når jeg får én. Dels fordi vores budget ikke udspringer fra regionen og er så politisk, men derimod fra kommunerne, som køber vores pladser - derfor er det ikke regionen, der bestemmer, hvilken retning vi skal gå i. Og dels fordi alle institutionerne under JBF-paraplyen jo er selvejende, også Holmstrupgård. Og så synes jeg bare, at det mellem-menneskelige ansvar, som jo udspringer af JBF's værdier, er rigtig vigtige på mit felt.



Derudover kan Rasmus godt lide at være en del af den "fælles butik," som han kalder JBF.

- For eksempel skal jeg i næste uge mødes med en forstander fra en anden institution for at sparre om nogle ting, de har brug for hjælp til. Det er ikke noget, som Holmstrupgård i sig selv får noget ud af, men det gør hele "butikken" jo. I JBF tager vi ansvar for hinanden.

Enkelte ulemper er der alligevel ved at være splittet mellem to tilhørssteder.

- Jeg har tit pisse dårlig samvittighed. Men jeg har også bare pisse travlt. Jeg prøver at dedikere mig lige meget i både regionen og JBF, men for eksempel har jeg meldt afbud til virkelig mange forstandermøder med de andre forstandere i JBF de seneste år – det har jeg det virkelig træls over. Men jeg har simpelthen måttet prioritere anderledes.



Rasmus viser socialordfører Camilla Fabricius (S) rundt på Holmstrupgård sammen med JBF's generalsekretær Poul Erik Clausen

### Holmstrupgård i konstant udvikling

Holmstrupgård er en institution, der forandrer sig i takt med samfundets og målgruppernes behov. I 1993 bad det daværende Aarhus Amt institutionen om at blive en del af amtets psykiatriplan, da man oplevede, at mange unge var indlagt for lang tid i psykiatrien.

- Man havde politisk og organisatorisk brug for et sted, hvor de unge kunne få en hverdag uden hvide vægge og hvide kitler omkring sig. Hvor det mere lignede en almindelig hverdag, og hvor de unge havde relationer og rammer for et levet hverdagsliv til at prøve sig selv af i, fortæller Rasmus.

Som sagt, så gjort. Og i dag udvikler Holmstrupgård sig stadig alt efter, hvad kommunerne har brug for – og ikke brug for.

- I 2017 åbnede vi vores afdeling Fyrretoppen for unge med svært selvskadende adfærd. Dengang var der meget fokus på unge med alvorlig selvskadende adfærd, men manglede svar og tilbud til de unge. På grund af det store fokus blev vi nødt til at prøve, om vi kunne arbejde meget mere målrettet med de unge, som havde livstruende selvskadende adfærd. Vi lukkede så Fyrretoppen igen sidste år på grund af fald i antallet af unge. Der er fortsat mange unge med alvorlig selvskadende adfærd, men kommunerne er nu blevet lidt bedre rustet til at give gode tilbud.

Men der er i dén grad stadig brug for Holmstrupgård – og gerne flere.

- Lige nu er vi i dialog med Region Nord, der gerne vil lave en pendant til Holmstrupgård. Det er en række nordjyske kommuner, der har bedt regionen om det for at få flere unge ud af psykiatrien. Præcist ligesom i Aarhus i 1993, fortæller Rasmus.

### Julefrokosten er en lakmusprøve

Hvert år i december er der julefrokost for alle Holmstrupgårds medarbejdere. Og her følger Rasmus ekstra vågent med, når tilmeldingerne tikker ind.

- Mange ledere mener, at det vigtigste er at lave fagligt godt arbejde, fordi det er dét, en god arbejdsplads udspringer af. Det er det selvfølgelig også, men det gælder også omvendt, tror jeg. Hvis man som medarbejder oplever at være en del af en arbejdsplads, der er god og rar at være på, så yder man sit bedste, og deraf højnes fagligheden. Vi kan lave alle mulige trivselsmålinger, men jeg er mere optaget af, hvor mange der kommer til julefrokosten – det er dér, man kan se, om man har formået at skabe en god arbejdsplads med social sammenhængskraft.