



## **Velfærd er ikke en hyldevare og moderne velfærd er håndholdt**

Det handler om at skabe et bæredygtigt velfærdssamfund. Men velfærdssamfundet handler ikke kun om de svageste. Velfærdssamfundet handler om hele befolkningen. Velfærd er fællesskabets opfyldelse af individuelle behov.

Håndholdt velfærd kræver kvalificerede ansatte med plads og rum til faglighed. Håndholdt velfærd kræver engagerende ledelser med faglig indsigt, og håndholdt velfærd kræver demokratiske prioriteringer med politisk ansvar.


Vi skal vende en udvikling, der har gjort velfærd til varer på markedet, og det kræver efter FOAs mening, at vi ser det professionelle møde som det afgørende. Det kan kun lade sig gøre, hvis det lykkes at skaffe hænder nok, og hvis vi får velfærdsledelse som alternativ til detailstyring, tidstyranni og bureaukrati.

Vi skal slippe lederne og medarbejderne fri.

## **Velfærdsledelse – innovation – udvikling – forskning og uddannelse**

FOA har indgået et samarbejde med KL, CBS, UCC om at fremme udviklingen af velfærdsledelse både i det offentlige og det private.

Organisationerne vil i et samarbejde – hver for sig og sammen – støtte og fremme forskning, udvikling, teori og empiri, der fremmer udviklingen af velfærdsledelse – herunder uddannelses- og kompetenceudviklingsmuligheder på området. I den forbindelse har parterne udarbejdet otte dogmer/principper for arbejdet med forskning i velfærdsledelse.



FOA anbefaler, at man, centralt så vel som lokalt, udvikler ledelse af den moderne velfærd i overensstemmelse med de otte dogmer for at opnå medarbejderinddragende ledelse, som kan omfavne den mangfoldighed og de krydspres, som velfærdsydelsen i praksis er præget af.

### **Første dogme: Forskningen skal have forankring i praksis**

Forskning i velfærdsledelse skal tage udgangspunkt i praksis med de muligheder, problemer og dilemmaer, som medarbejdere, ledere og borgere oplever.

Det kan være en selvstændig forskningsopgave at bistå medarbejdere, ledere og borgere i at formulere muligheder, problemer og dilemmaer, da de langt fra altid er tydelige, når man står midt i dem.

Forskningsobjektet skal konstrueres i praksis sammen med praktikere og bygge på aktionsforskningens principper om at inddrage praksis fra starten. Forskningsprocessen skal hele vejen igennem være et samspil mellem forskere og praktikere. Dette samspil forhindrer naturligvis ikke, at man bygger videre på eksisterende forskningsviden dér, hvor det er relevant.

### **Andet dogme: Den danske velfærdsmodel er noget særligt**

Den danske velfærdsmodel er anderledes end andre landes velfærdsmodeller, og man kan kun med varsomhed og kun i begrænset omfang overføre forskningsresultater fra andre lande.

Det betyder, at offentlige ledere i Danmark har andre betingelser, muligheder, problemer og dilemmaer end offentlige ledere i andre lande. Forskningen skal fokusere på, hvad der er særligt ved den danske kontekst for offentlig ledelse, uden at dette fører til ukritisk forsvar for denne "særlighed".



### **Tredje dogme: Den offentlige sektor er noget særligt**

Det betyder, at forskning i velfærdsledelse skal tage udgangspunkt i antagelsen om, at udmøntningen af velfærdsydelser i både den offentlige og den private sektor er grundlæggende anderledes end i den private sektor generelt. Som forsker kan man ikke uden videre gå ud fra, at teorier og fx organisationsforståelser udviklet i forhold til private virksomheder også er gyldige for organisationer, der producerer velfærdsydelser enten i den offentlige eller den private sektor.

Denne erkendelse af en særlig kontekst skal være grundlaget for forskning i velfærdsledelse.

Udmøntning af velfærdsydelser er fx opbygget over en grundstruktur af demokratiske institutioner med politisk kontrol. Formålet bygger på retfærdighed og upartiskhed (myndighed) samt fri og lige adgang til ydelserne. Det er dog samtidig et blivende grundvilkår, at hele den offentlige sektor er underlagt krav om effektivisering og omkostningsminimering.

Dette grundvilkår sætter ledelse i den offentlige sektor under et hidtil uset pres og krav om dels at kunne agere i den fordelingspolitiske prioriteringsdiskurs, dels at kunne udvikle grænseoverskridende samarbejder og partnerskaber med fx de private leverandører af velfærdsydelser.

### **Fjerde dogme: Åbenhed og tilgængelighed**

Forskningsprocessen skal være præget af åbenhed og løbende sparring mellem praktikere og forskere.

Det er centralt, at iagttagelser og analyser formidles tilgængeligt og bredt. Formidlingen skal dog målrettes praktikerne.



## **Femte dogme: Udvikling af sprog**

Det sprog, der bruges i både forskning og formidling, skaber en bestemt virkelighedsopfattelse og en bestemt opfattelse af fx problemer og muligheder.

Både i forskningen og formidlingen skal der lægges vægt på at udvikle sproget, så forskningen i velfærdsledelse ikke "hænger fast i" teorier og forståelser udviklet i anden sammenhæng.

## **Sjette dogme: Samspillet mellem praksis, forskning og uddannelse**

Trekanten praksis, forskning og uddannelse bør være basis for alle initiativer om velfærdsledelse, uanset om de udspringer fra praksis, en uddannelsesinstitution eller en forskningsinstitution. Uddannelse skal tænkes ind i forskningen, og forskning skal tænkes ind i uddannelserne og praksis skal være både grundlaget og målet for både forskning og uddannelse.

Det sker allerede i et vist omfang, men femte dogme understreger betydningen af, at dette samspil mellem forskning og uddannelse styrkes og udbygges. Forskning i velfærdsledelse skal foregå i samspil med uddannelsen af velfærdsledere. Formulering af forskningsspørgsmål og formidling af forskningsresultater sammentænkes med udvikling af indhold og form i uddannelsen af velfærdsledere.

Forskningen skal naturligvis producere ny viden, men det er afgørende, at denne nye viden bringes i spil allerede under forskningsprocessen. Det kan styrke forskningsprocessen, og det kan skabe ny refleksion blandt praktikerne, så de nytænker deres praksis, muligheder, problemer og dilemmaer.



## **Syvende dogme: Innovativ indfaldsvinkel**

Identifikation af problemer og dilemmaer i offentlig ledelse er kun det første af 2 skridt i forskningsarbejdet. Produktion af viden om velfærdsledelse skal fremme blikket for og evnen til at gentænke og beskrive problemer, dilemmaer og paradokser og dermed reformulere fronter i eksisterende konflikter eksempelvis mellem ledere og medarbejdere, og politikere og medarbejdere.

Dogmet repræsenterer/illustrerer vores forpligtelse til at initiere produktion af viden og udvikling af praksis med innovative indfaldsvinkler, både hvad angår konkrete velfærdsydelser, tænke- og styringsmåder, processer (social innovation) og genopfindelse af identitet.

Kravet om innovation på flere områder og niveauer handler i forhold til den voksende digitalisering af velfærdsproduktion og konsekvenser om forholdet mellem borger og offentlig serviceyder og myndighed. Ud fra deisen – "You ain't seen nothing yet" – kalder digitaliseringsudfordringen – ud over et væld af muligheder – på viden- og praksisudvikling på flere områder – indhold, relation, proces og digital "tænkning".

## **Ottende dogme: Velfærdsledelse er mange ting**

Konsortiet tager derfor modsætninger og paradokser som udgangspunkt og en vedvarende udfordring for velfærdsledelse. Desuden skal disse ikke blot anses som noget, der skal overvindes og afskaffes, men som potentielle produktive muligheder for udvikling af velfærdsledelsen.