

Velfærds- ledelse

Seks indlæg om offentlig ledelse
– dokumentation fra en offentlig høring

September 2009

FOA
FAGOGARBEJDE



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN



Professionshøjskolen UCC

FOA – Fag og Arbejde er Danmarks tredjestørste fagforbund med omkring 200.000 medlemmer – primært i den offentlige sektor.

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi er et institut på Copenhagen Business School (CBS), der er en af de tre største business schools i Nordeuropa.

University College Capital (UCC) er en af otte professionshøjskoler i Danmark.

UCC er ramme om en mangfoldighed af videnskabelige miljøer, der udbyder og udvikler uddannelser med mennesket i centrum.

Redaktion: Tom Bjerregaard, FOA

Layout af omslag: Joe Andersson og Maja Honoré

Tryk: FOAs trykkeri og Pjec1heden 2009

Velfærdsledelse

Dokumentation fra en offentlig høring

Indhold

Indhold.....	2
Forord	3
Programmet.....	4
Et bæredygtigt velfærdssamfund – <i>Dennis Kristensen</i>	5
Udfordring – når man skal udvikle teori om velfærdsledelse – <i>Niels Thyge Thygesen</i>	8
Udfordringen – ministerens tanker – <i>Lene Espersen</i>	10
Udfordring – hvad er velfærdsledelse? At være værdien – <i>Ole Fogh Kirkeby</i>	13
Udfordring – når velfærdsledelse skal praktiseres – <i>Annette Jensen</i>	16
Udfordring – når ledere skal uddannes – <i>Peter Ulholm</i>	20
Opsamling – <i>Dorthe Petersen</i>	22

Forord

Den 15. september blev der afholdt en høring om *Velfærdsledelse* på Borups Højskole i København.

Velfærdsledelse er et nyt begreb, der skal fremhæve den enkle sandhed, at ledelse i den offentlige sektor i almindelighed og ledelse på velfærdsområderne i særdeleshed er noget særligt.

Høringen blev afholdt på initiativ af *Institut for Ledelse, Politik og Filosofi* (Copenhagen Business School, CBS), *University College Capital* (UCC) og *FOA – Fag og Arbejde*. De tre parter har indgået en aftale om samarbejde med udgangspunkt i en fælles interesse for *velfærdsledelse*. Ideen er at styrke sammenhængen mellem forskning i velfærdsledelse og ledelse i praksis i den offentlige sektor samt at styrke sammenhængen mellem forskning og uddannelse på alle niveauer.

Samarbejdet tager udgangspunkt i en erkendelse af, at der er behov for mere viden om de offentlige ledere – *velfærdsledernes* – vilkår, udfordringer og dilemmaer.

Langt størstedelen af ledelsesteorien, koncepter, metoder og teknikker er udviklet i den private sektor – i virksomhederne, der lever på markedsvilkår. Management dominerer, og det meste af den kompetenceudvikling, der udbydes bygger på dette grundlag og tager ikke højde for, at offentlig ledelse er noget særligt.

Samtidig er de offentlige ledere, der er ledere af tusindvis af medarbejdere, nøglepersoner i velfærdssamfundet. De får det hele til at hænge sammen i hverdagen – ofte under vanskelige betingelser.

Der findes teorier og metoder om ledelse i den offentlige sektor, men arbejdet med at afprøve konkrete metoder målrettet den offentlige sektor er endnu spredt og sparsomt. Der er et stort behov for mere systematisk og sammenhængende at koble lederpraksis på velfærdsområderne med forskning på området, med det formål at der skabes ny viden, der kan medvirke til at klæde de offentlige ledere på til at udøve velfærdsledelse.

Høringen om velfærdsledelse og samarbejdet mellem CBS, UCC og FOA er et første skridt i denne retning.

Målet med høringen var for det første at indkredse begrebet *velfærdsledelse* og for det andet at drøfte mulighederne for at etablere et *Center for Velfærdsledelse*, hvor et systematisk arbejde med forskning og udvikling af *velfærdsledelse* kan forankres.

September 2009

Programmet

Høringen blev afholdt 15. september 2009 på Borups Højskole

- Velkomst og FOAs tanker om velfærdsledelse
Forbundsformand Dennis Kristensen, FOA – Fag og Arbejde
- Udfordring – når man skal udvikle teori om velfærdsledelse
Lektor Niels Thyge Thygesen, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School (CBS).
- Udfordringen – ministerens tanker
Økonomi- og erhvervsminister Lene Espersen
- Udfordring – hvad er velfærdsledelse? At være *værdien*.
Professor Ole Fogh Kirkeby, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School (CBS).
- Udfordring – når velfærdsledelse skal praktiseres
Centerleder Annette Jensen, Lejre Kommune
- Udfordring – når ledere skal uddannes
Udviklingschef Peter Ulholm, University College Capital (UCC).
- Hvad vil I gøre for at møde udfordringerne?
Paneldebet med deltagelse af oplægsholderne samt Margrethe Vestager (Radikale Venstre), Mette Frederiksen (Socialdemokraterne) og Frank Aaen (Enhedslisten)*.
Opsamling: Lektor Dorthe Petersen, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School (CBS).

* Samtlige partier var inviteret til høringen.

Et bæredygtigt velfærdssamfund – *Dennis Kristensen*

Dennis Kristensen er forbundsformand i FOA – Fag og Arbejde

Velfærd er på et plan meget konkret og håndgribeligt. Velfærd er f.eks. den hjælp og pleje, ældre og syge har brug for. Det er den børnepasning, familierne har brug for. Det er den mad, rengøring, varme, lys og alt det andet, som hver dag bringes til veje på mange forskellige arbejdspladser landet over.

På et andet plan er velfærd fællesskab – en forbundethed, en social samhørighed som hele tiden genskabes.

Det bæredygtige velfærdssamfund handler grundlæggende om fordelingspolitik:

- Lige adgang, f.eks. til sundhed
- Lige muligheder, f.eks. til at opnå selvforsørgelse
- Fælles sikkerhedsnet under de svageste

Vi vil have et velfærdssamfund, hvor uligheden er mindre og aftagende. Lige nu er uligheden ikke så stor som i andre dele af verden, men den er i foruroligende grad stigende, og ulighed får et samfund til at falde fra hinanden. Der er tale om konkret ulighed i f.eks. løn, men der er især tale om uligheden i muligheder. Uligheden forfølger bestemte grupper livet igennem, og det er ulighed på alle områder – uddannelse, job, sundhed osv.

Vi blander redskaberne i den danske velfærdsmodel, der understøtter et stærkt og fleksibelt arbejdsmarked. Hermed er velfærden fundamentet for en sund og robust økonomi – og velstand. Denne velfærdsmodel bygger på en toneangivende offentlig sektor, der finansieres via skattebetaling.

Demokratiet forudsætter velfærd, f.eks. et vist uddannelsesniveau, grundlæggende tryghed og levevilkår, der giver et værdigt liv. Grundlaget for dette er demokratiske prioriteringer med politisk ansvar.

Velfærd er ikke en hyldevare. Moderne tiders velfærd er "håndholdt" velfærd. I det velstående velfærdssamfund er der plads til individuelt tilpasset velfærd. Det stiller store krav til de offentligt ansatte, de skal være velkvalificerede, og de skal have plads og rum til at udfolde deres faglighed og erfaring.

Det kræver en engagerende ledelse med faglig indsigt. Velfærdslederen står for en forvaltningsmæssig korrekt ledelse og skal samtidig have fagets faglighed i orden. Det betyder ikke, at man *skal* tilhøre en bestemt faggruppe eller profession. Der er mange veje til at have fagets faglighed i orden, og i øvrigt er det afgørende at der er et frodigt fagligt samspil mellem leder og medarbejdere. Ledelse er et fag, men udøvelsen af ledelse knytter sig tæt til det faglige område, hvor man er leder.

Ledelse af ansatte, der står ansigt-til-ansigt med borgerne mange gange hver dag, kræver noget særligt, fordi det er noget andet at lede medarbejdere, der skaber velfærd end medarbejdere, der arbejder i f.eks. en produktionsvirksomhed. Vi kan lære af det private erhvervsliv på nogle områder, men langt fra på alle. Velfærdsledelse skal skabe rum til og understøtte det faglige skøn i mødet mellem medarbejderne og borgerne.

Velfærdsledelse er mere end administration. Det skaber velfærd i en kompleks offentlig sektor. Velfærdslederne er nøglepersoner, der får det til at hænge sammen under ofte vanskelige betingelser.

Moderniseringen af den offentlige sektor – alle reformerne og alle de mere usynlige forandringer forvandler velfærdssamfundet. Moderniseringen udfordrer f.eks. de velkendte grænser mellem politik og drift, offentligt og privat, centralt og decentralt osv.

Hvilken ledelse og ledelsesinstrumenter som vælges giver på den ene side velfærden en bestemt form. På den anden side er de enkelte velfærdsformer og de enkelte organisationer også med til at forme ledelsen.

Målinger, indikatorer eller evalueringer overvåger ikke neutralt en institutions præstationer, men skaber på afgørende måder standarder for præstationer og for, hvad der defineres som god kvalitet (best practice). Medarbejdere og ledelse handler på baggrund af sådanne mere eller mindre formulerede standarder.

Desuden medfører bølgen af dokumentation og evaluering at informationsmængden vokser drastisk. Der produceres ganske enkelt masser af dokumentation for, hvordan forvaltningen arbejder, og hvilke prioriteringer, der foretages. Mængden af information i forhold til kontrakter, virksomhedsregnskaber, etiske regnskaber, målstyring er øget i forhold til situationen i "den gamle, bureaukratiske offentlige sektor" – og måske er der mere information end nødvendigt, og mere information end man kan overskue.

Allervigtigst er det at forstå hvor kompleks den offentlige sektor er. Det er nødvendigt med en mere helhedsorienteret tilgang til den komplekse offentlige sektor, som kun kan fattes fyldestgørende, hvis man betragter den i sin helhed. Det skal erkendes, at den offentlige sektor er noget særligt, som adskiller sig fra private virksomheder.

Strukturreformen er med det helt nye kommunale danmarkskort og en stor omlægning af opgaver og byrder, en af de mest omfangsrige administrative reformer i danmarkshistorien, og hertil kommer en række andre reformer og moderniseringstiltag, der tilsammen har gjort den offentlige sektor flydende og under konstant omstillingspres.

Overgangen til mål- og rammestyring skubbede især de offentlige mellemledere "ud på planken". Der bliver stillet meget store krav til dem, men uddannelsen udeblev, og lønsedlen er uændret.

Velfærden vil fortsat være en politisk slagmark. Ofte anskues tilvejebringelsen af velfærd som et spørgsmål om, at der på centralt politisk niveau træffes beslutninger om, hvordan velfærden skal udformes, for dernæst at implementere disse ned gennem forvaltningssystemet og ud i velfærdsinstitutionernes praksis. Kampen om, hvordan velfærden skal se ud, fremstilles som en kamp i Folketinget mellem stridende politiske alliancer og ideologier, men velfærd skabes i hverdagen. Folketinget sætter rammerne for velfærden, men det er medarbejderne, der fører velfærden ud i livet.

FOAs bud på fremtidens bæredygtige velfærd:

- Mødet mellem medarbejdere og borgere er afgørende – selv omdrejningspunktet i velfærdssamfundet
- Flere hænder er en nødvendig forudsætning
- "Håndholdt" velfærd bør vær normen
- Velfærdsledelse skal styrkes som et alternativ til management, detailstyring, tidstyranni og bureaukrati

- Forsvar eller fjern som afbureaukratiseringsværktøj
- Slip medarbejderne fri som middel til kvalitetsudvikling

Vi har brug for afdækning af de særlige krav til velfærdsledelse. Vi skal styrke sammenhængen mellem forskning i velfærdsledelse og ledelse i praksis. Og vi har brug for både mere teoretisk og mere praksisnær uddannelse. FOAs bud er etablering af et **Center for velfærdsledelse** og nye uddannelser.

Udfordring – når man skal udvikle teori om velfærdsledelse – *Niels Thyge Thygesen*

Niels Thyge Thygesen er lektor på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi (Copenhagen Business School, CBS)

På Institut for Ledelse, Politik og Filosofi arbejder vi med begrebet *teori* som "*udvidet opmærksomhed*".

Det betyder, at sandheden ikke findes i teorien. Teorien er et hjælpemiddel til at blive opmærksom på noget, vi ikke kendte til før.

Det teorispørgsmål, jeg gerne vil stille, er: Hvilken form for udvidet opmærksomhed har ledere i offentlige organisationer brug for – for at styrke den danske velfærd?

Svaret er, at den udvidede opmærksomhed bl.a. bør rettes mod *tillid*. Når jeg siger tillid, så skal det forstås som et teoretisk begreb, der kan vinkles af alle politikere alt efter partifarve.

Med denne udvidede opmærksomhed kan vi iagttage mindst to former for værdiskabelse.

Den ene værdi som skabes gennem tillid er *reduktion af transaktionsomkostninger* (Oliver Williamson).

Transaktionsomkostninger er de omkostninger der er forbundet med, at en tredjepart overvåger transaktionen mellem to andre parter. Og det er klart, at med tillid kan man spare tredjeparten.

Men ofte sker det modsatte: At overvågning overvåges. Og overvågning af overvågningen overvåges. Og når det sker, så er det ikke blot udtryk for systematiseret mistillid. Det er også udtryk for en eksplosion af transaktionsomkostningerne i organisationen. Og det er dyrt!

Det er f.eks. ret bemærkelsesværdigt at Århus Kommune i sin tid ville spare 27 mio. kr. på ældreområdet ved at indføre en Bestiller-Udfører-Model (BUM) til 30 mio. kr.

BUM-modellen er god til overvågning, kontrol og dokumentation, og det er der flere fordele forbundet med, bl.a. muligheden for frit valg. Men for 3 mio. investerede man altså også i en forværring af serviceydelse.

Så den udvidede opmærksomhed, jeg taler om, handler om de steder, hvor man beslutter sig for at sætte ind med tillid, i stedet for kontrol.

I det hele taget kan den udvidede opmærksomhed være med til at løsne for den gordiske knude, der består i, at det er blevet alt for dyrt at spare.

I England er de begyndt aktivt at arbejde med den form for opmærksomhed baseret på tillid: De kalder konceptet for "*a handful of variables*".

Det går ud på, at beslutte sig for på hvilke variabler/områder man vil styre i bund. Men at man medtager et ligeså vigtigt spørgsmål, nemlig på hvilke områder man vil sætte ind med tillid i stedet for. Spørgsmålet er: hvad skal det danske tillidsbud være?

Den anden værdi som tillid leder opmærksomheden hen på, består i social kapital. Det betyder: Det du har at gøre godt med via andre.

Værdien ved social kapital er ikke til at tage fejl af. Det består i, at når du kaster en ydelse ind i et netværk, så har du ideelt set hele netværket til din rådighed. Men det kræver selvfølgelig tillid, fordi store dele af netværket kan udnytte dig ved at tage imod ydelsen og aldrig levere noget tilbage den anden vej.

Fx Ideen bag SSP (skole – socialforvaltning – politi) er et godt eksempel på skabelse af social kapital: På den ene side har socialforvaltningen udvidet sin aktionsradius gennem politiet, fordi politiet følger med i hvad de unge laver på gaden om natten. Det politiet får igen er et mere målrettet præventivt arbejde i socialforvaltningen. Og det er til gavn for politiet og kriminalitetsraten.

Pointen er, at de to organisationer er blevet sociale kapitaler for hinanden. Og det du har at gøre godt via andre med viser sig altså at være en hel del mere, end hvis du stod med opgaven alene.

Det er dokumenteret, at denne form for social kapital i forskellige samfund har flyttet bjerge (Putnam, Fukuyama) og at 'udnyttelse' af tillidens principper kun sjældent foregår. Fordi alle vinder på det.

Spørgsmålet er: Hvor meget social kapital kan vi skabe hvis vi sætter ind med tillid?

Jeg vil gerne slutte med 3 pointer, der relaterer sig til mit oplæg:

Den første pointe består i, at Gert Tinggard Svendsen har målt på tilliden i det danske samfund og har konkluderet, at vi er verdens mest tillidsfulde folkefærd. Men en analyse fra Arbejdsmiljøinstituttet konkluderer også, at kun hver anden danske lønmodtager har tillid til ledelsen.

Min pointe er, at der er to ting, borgeren lægger fra sig, når han træder ind i organisationen: Overfrakken og Tilliden. Der ligger altså en stor udfordring forude, der ikke kun kan imødegås af regelsænering og afbureaukratisering. Udfordringen er en ledelsesudfordring.

Den anden pointe består i, at værdiskabelsen er til at få øje på. Den udvidede opmærksomhed der er forbundet med tillid kan skabe effektivisering (i form af reduktion af transaktionsomkostninger) og værdiskabelse (i form af social kapital).

Den tredje pointe består i, at når vi skal skabe fremtidens velfærd og fremtidens ledere, så er der jo ikke er noget så praktisk som en god teori.

Udfordringen – ministerens tanker – *Lene Espersen*

Lene Espersen (Konservative Folkeparti) er Økonomi- og erhvervsminister.

Kære alle sammen

Tak for invitationen og tak til arrangørerne – FOA, Copenhagen Business School og Professionshøjskolen UCC – for at tage initiativ til denne høring om velfærdsledelse.

Timing'en kunne næsten ikke være bedre.

Her i weekenden holdt vi landsråd hos Det konservative Folkeparti.

Et af de helt store temaer, jeg lancerede på landsrådet, var netop et initiativ, der skal modernisere den offentlige sektor, så den bliver bedre gearret til at levere ydelser af den absolut højeste karakter til danskerne.

Vi kalder initiativet "Frihed til dig"

Men inden jeg vender mig mod de konkrete tiltag, der ligger i initiativet, vil jeg gerne lige vende mig mod udgangspunktet – nemlig regeringens kvalitetsreform fra 2007.

Målet med kvalitetsreformen er at øge effektiviteten og kvaliteten i de offentlige velfærdsydelser.

Kvalitetsreformen fokuserer derfor på, hvordan vi får mest kvalitet for pengene og samtidig sikrer høj brugertilfredshed. Det stiller krav om, at der tænkes nyt, at opgaverne udføres på den mest effektive måde, og at der i højere grad end i dag sættes fokus på borgernes behov.

Med kvalitetsreformen er der afsat i alt 60 mia. kr. hertil i perioden 2009-18. Blandt andet til et løft af de offentlige investeringer i hospitaler, daginstitutioner og folkeskoler, men også til en række andre initiativer, fx udvikling og forbedring af medarbejdernes kompetencer.

Men kvalitetsreformen sætter også fokus på god ledelse. For god og professionel ledelse er helt afgørende for, om en offentlig arbejdsplads fungerer og yder god service eller ej. Med kvalitetsreformen blev der taget en række initiativer for at styrke den offentlige ledelse – blandt andet en ny masteruddannelse i offentlig ledelse samt en række andre ledelsesinstrumenter.

Men der er fortsat behov for at udvikle de offentlige lederes virkerum. Så lederne har de redskaber, der skal til for at nå de mål, der er opstillet for det enkelte serviceområde. Det vil jeg komme tilbage til senere.

Jeg vil også gerne lige nævne den storstilede afbureaukratiseringsindsats, regeringen satte i gang i foråret 2008. Kort fortalt gjorde vi det, at vi sendte et hold konsulenter ud for at interviewe medarbejdere og ledere i en lang række offentlige institutioner, så de kunne fortælle os, hvordan reglerne påvirkede deres daglige arbejde.

De mange svar gav os en række konkrete forslag til, hvordan tingene kunne gøres nemmere, hurtigere og mere smidigt. Alle de gode forslag, vi fik ind, sidder vi i øjeblikket og tygger på, så vi kan gøre hverdagen endnu nemmere for de offentligt ansatte. Vi forventer, at regeringen er klar med en stor forenklingspakke i starten af næste folketingssamling.

Helt konkret har vi indgået en aftale med KL om, at staten skal komme med forslag til, hvordan vi kan frigøre ressourcer, der i dag blive brugt til administrativt arbejde, til mere borgernære services svarende til ½ mia. kr. i 2010 stigende til 2 ½ mia. kr. i 2013.

Kommunerne skal selv tilvejebringe et tilsvarende råderum til serviceforbedringer.

Målet for mig er at skabe et Danmark med en moderne offentlig sektor, der fokuserer på de mennesker den er sat i verden for at hjælpe.

Altså: en moderniseret sektor, som leverer offentlige kerneydelser af højeste kvalitet til danskerne.

Danskerne betaler en høj skat. Derfor har vi krav på, at alle oplever at de får ordentlig service for pengene. Skal det lykkes, skal den offentlige sektor indrettes, så danskerne får det, de både forventer og har krav på.

Men jeg vil gerne understrege, at målet ikke er en større offentlig sektor – men derimod en mere moderne offentlig sektor til gavn for borgerne og for de ansatte.

I det arbejde har vi brug for alle de gode inputs, vi kan få. Derfor har vi oprettet en hjemmeside med navnet Frihedtildig.dk. Det har vi gjort for at få brugernes og de ansattes hjælp til at komme af med unødvendigt bureaukrati og bøvl i det offentlige system. Vores mål er, at de ansatte skal bruge tiden til det de er bedst til – nemlig at hjælpe borgerne og ikke udfylde meningsløse formularer.

Vi har modtaget rigtig mange inspirerende indlæg fra folk over hele landet via vores nye hjemmeside. De er fulde af gode og konstruktive tanker om, hvordan vi skaber en bedre offentlig sektor.

Men vi kan kun opnå en bedre offentlig sektor, hvis vi politikere også griber i egen barm. Det nytter ikke noget, at vi politikere kræver mere kontrol og tilsyn over hele linien – blot fordi en enkelt medarbejder laver en fejl.

– Vi skal kort sagt have en offentlig sektor med mere tillid til medarbejderne – og bedre service til borgerne. Jeg mener, det skal ske efter disse pejlemærker:

Vi skal have færre tilsyn. Myndighedernes tilsyn af offentlige institutioner som for eksempel plejehjem, bosteder og hospitaler er naturligvis nødvendige, men de må ikke falde så hyppigt og ukoordineret, som det nogle gange sker i dag.

De koster store ressourcer hos de ansatte og stjæler dermed værdifuld tid fra borgerne. Derfor skal de offentlige tilsyn forenkles og sammenlægges i det omfang, det på forsvarlig vis kan lade sig gøre.

– Vi skal have mindre dokumentation. Vi skal luge ud i de mange krav om dokumentation og afrapportering, der tynger den offentlige sektor i dag. Det stjæler tid og ressourcer fra den omsorg, pleje og service, som rigtig mange danskere er afhængige af.

Målsætningen burde være, at de offentligt ansatte kun skal dokumentere og registrere det, der er til gavn for borgeren. Dokumentationen skal ikke ske for systemets egen skyld.

– Og endelig mener jeg som nævnt tidligere, at det er helt afgørende, at vi styrker de offentlige ledere. De skal have større frihed og flere muligheder for at udvikle deres kompetencer. Vi skal nedbryde de barrierer, der begrænser deres ledelsesrum. Men med større frihed følger også større ansvar. Derfor støtter jeg en øget brug af resultatløns – altså at en del af de offentlige lederes løn afhænger af de resultater, de opnår.

Vi skal også have mere forskning i offentlig ledelse. De offentlige ledere skal være bedre til at lede og inspirere deres medarbejdere. For sagen er jo ganske enkel: Uden bedre ledere – ingen bedre

offentlig sektor. De to ting hænger sammen. Derfor ønsker vi at kanalisere midler til forskning indenfor netop spørgsmålet om offentlig ledelse, så vi får højnet kvaliteten på dette felt.

Jeg vil gerne slutte af med at sige, at vi konservative aldrig vil tillade, at det offentlige system sander til eller udvikler sig i den forkerte retning. Vi skal hele tiden fokusere på, hvordan vi forbedrer kvaliteten af den service, borgeren modtager.

Vi er jo netop blevet indsat af vælgerne for at sørge for, at borgeren står i centrum, og at hver enkelt dansker kan være sikker på at modtage den bedst mulige behandling fra det offentlige.

Derfor må vi også konstant have fokus på udviklingen af den offentlige sektor. Vi kan jo allerede nu konstatere, at vi i løbet af de kommende år vil stå over for en lang række udfordringer inden for det offentlige. Både hvad angår rekruttering, ledermangel, effektivisering og behovet for at højne kvalitetsniveauet.

Vi skal naturligvis ikke bare vente på, at disse problemer vokser sig store. Vi skal håndtere dem i tide.

Helt grundlæggende handler det om, at vi skal fremtidssikre den offentlige sektor. Vi skal sørge for, at den også i fremtiden kan tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere på alle niveauer.

Og at den kan give medarbejderne og ledere de rette rammer at arbejde under. De skal have lov til at folde sig ud og yde deres bedste for medarbejderne, for arbejdspladsen og for samfundet. Med disse ord vil jeg endnu en gang takke arrangørerne for at tage initiativ til denne høring.

Tak for ordet.

Udfordring – hvad er velfærdsledelse? At være værdien – Ole Fogh Kirkeby

Ole Fogh Kirkeby er professor på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi (Copenhagen Business School, CBS)

"Vel" er beslægtet med engelsk "well", fra Proto indoeuropæisk wel-, wol- og "at ville", "vilje" – at ønske nogen det godt, at ville det, man ønsker. Jeg ønsker at fare vel, men det lykkes kun, hvis andre også farer vel. "Fare" betyder at rejse mod et mål.

Velfærd er ikke en tilstand men en proces. Det udtrykker en hensigt.

Men begrebet er objektiverende, man bruger det ikke om sit eget liv. I stedet bruger man velbefindende eller trivsel, der måske kommer fra oldislandsk "gribe", "tage". Det handler om besiddelse og måles i forbrug eller i materielle ressourcer.

Det kvantitative aspekt udtrykker en tilstand/tilstand. Det korrelerer med velstand.

I ordet "velfærd" er forskellen mellem krop og sjæl, og materie og ånd, indbefattet. Man kan føle sig vel i bevidsthedens rum, men belastet i kroppens, dog ikke vice versa. Velfærd er ikke en individuel refleksionskategori, man forholder sig ikke til sin egen velfærd, men til samfundets eller sociale grupper. Som individuel refleksionskategori erstattes det af ordene lykke eller glæde. Dermed overskrides det materielle, idet man kan være rig, men ulykkelig eller glædesløs.

Da vi har svært ved at vide, hvordan andre føler, og også hvordan vi egentlig selv har det, er det vanskeligt at måle velfærd. Det er en subjektiv kategori og forbindes med det vage begreb "livskvalitet". I filosofisk forstand handler det om identitetsfølelse og dermed om, hvem man oplever, at man er.

Men selvom velfærd er en subjektiv kategori og kun kan afgøres af individet, så spiller andre mennesker en stor rolle i vores mulighed for at opleve den mentale side af velfærden. Anerkendelse, tillid, venlighed, etc. må være afgørende parametre for velfærdens generelle mulighed.

Derfor kan man sige, at kun hvis vi vil hinanden det vel, kan der opstå velfærd.

Velfærd er et demokratisk begreb. Det indebærer, at alle samfundsmedlemmer potentielt må tages i betragtning. Begrebet forudsætter altså et ideal om fordeling af total-ressourcerne på befolkningsgrupper ud fra et princip om lighed.

Velfærd må angå alle samfundets områder. Både levestandarden, altså forbruget, sundheden, arbejdsvilkårene, fritiden, men også arbejdets virkelighed, det politiske felt, og livet i institutionerne (skoler, etc.). På alle disse områder spiller selvudfoldelse en stor rolle. Dermed hører også uddannelse og kultur med til velfærden.

Kultur er en relativ størrelse historisk set, men den synes at kendetegnes af en spænding mellem kvalitet og kvantitet. Hvis kulturens kvalitative aspekt betyder, at mennesker udfolder sansemulighederne, forestillingsmulighederne og tankemulighederne, samt kommunikationsmulighederne i en betydelig grad, så skaber en kultur styrkende for velfærd, men her må fordelingen af adgangen til kulturen på befolkningen tages med i betragtning. En elitekultur skaber ikke velfærd, hvis velfærd angår hele samfundet. Men samtidig kan forskellige samfundsgrupper have forskellige kulturer. Derfor findes der ikke i et historisk snit noget realistisk ideal for kulturel velfærd.

Det gør der derimod for velfærd på arbejdsområdet. Det er uendeligt vigtigt, at man kan bestemme selv, at man kan udfolde sig, at man kan tillade sig at tage chancer, at improvisere, uden at blive overvåget, irettesat og straffet. Vi skal give mennesker ansvar til at korrigerer sig selv. I modsat fald visner vi.

Og det gør der på det politiske felt. Vi skal kunne tro på politikerne. Vi skal tages alvorligt. Vi skal ikke kategoriseres som potentielle vælgere, men ses som mennesker.

Det gør der ikke på fritidsområdet. Vi skal have ret og mulighed til at skabe vores fritid selv. Høgene står på lur for at sælge fritid til os, men fritid er livstid. Vores livs tid. Det skal vi forme selv. Vi skal ikke underholdes i fritiden, vi skal blive rigere, klogere, og bedre rustet til at møde døden og tilfældigheden.

Man kan sagtens forestille sig samfund, hvori det enkelte menneske ville udtale sig positivt om sit eget liv uden at levestandarden var høj, eller at kulturen var udviklet i den forstand, at finkulturen var forædlet til et højt niveau.

Problemet er, at den, der vil lede velfærd, enten må tilskrive befolkningen visse livskvaliteter, eller undersøge om den oplever dem. Denne undersøgelse er uhyre vanskelig. Derfor kan velfærdslederen kun bringe strukturer eller rammer i orden. Disse udspringer af opfattelser, som er relativt almenmenneskelige, men naturligvis formet på baggrund af ledernes kultur. Hvor der opleves frihed i en vis grad, vil udvidelse af frihed være et afgørende velfærdparameter, og omvendt.

Enhver kan se, at røg, støj og møg belaster arbejdslivet. Men udvidelse af medarbejderansvar, styrkelse af selvbestemmelse, incitamenter og frirum til opfindsomhed, er historisk formidlede krav til det gode arbejdsliv. Reduktion af stress er i dag et velfærds-parameter, men det kræver en diagnosticering af stress gennem øget forskningsindsats.

Enhver kan se, at forholdet mellem arbejds- og privatliv er belastet lige nu, men løsningen på dilemmaerne forbundet hermed forudsætter en viden om, hvad folk dybest set ønsker sig. Hvis de ikke selv er klar over det, må forskningen blive interaktiv ...

Enhver kan se, at mennesker har behov for adspredelse, men adspredelsens former er måske fremmedgørende og ødelæggende for erfaringer, der styrker forholdet mellem mennesker, altså mellem forældre og børn, mellem børn indbyrdes, mellem ægtepar, og mellem befolkningsgrupper. Oplevelsesøkonomi-sektoren mener måske, at den giver folk det, de vil have, men måske ved de ikke, hvad det er, de beder om.

Enhver kan se, at det er rart at være sund, men fordelene ved livets længde handler om de vilkår, hvorunder man ender det, og de er lige så meget social som somatiske.

Eksistensen af arbejdsmiljøkontrol, af stresspolitikker, af en bred vifte af oplevelsestilbud og af en høj sundhed i befolkningen er derfor ikke parametre, der kan anskues uden at det bidrag til livsinhold, som de giver, vurderes.

Velfærd handler ikke mindst om, hvad eller hvem, man mener, mennesket er. Hvis mennesket er et dyr, der kan arbejde, så er arbejdets form og indhold det dominerende parameter til bedømmelsen af velfærd. Hvis mennesket er et dyr, der kan tænke, så er vidensudvikling og kultur et afgørende parameter. Hvis mennesket er et politisk dyr, så er myndighed og frihed afgørende parametre. Og hvis mennesket er et sprogbrugende dyr, så er kommunikationsformerne afgørende.

Men noget tyder på, at mennesket er det alt sammen på én gang. Derfor må man spørge, hvad fællesnævneren for udfoldelsen af alle disse essenser er.

Efter min mening er svaret: vores måder at omgås hinanden på. Dette svar forstærkes af samfundsudviklingen med storbyer, netværk og en vis, om end begrænset, social lighed hvad angår adgangen til de sociale goder. Derfor kan vi bedømme velfærd på de omgangsformer som vi har.

Er der tolerance, respekt og beredvillighed mellem samfundets medlemmer indadtil og udadtil, og mellem generationerne og kønnene, så er der velfærd, uanset levestandarden.

Er der varme, venlighed, åbenhed, forekommenhed og fremkommelighed mellem mennesker, så er der velfærd.

Er der accept af det anderledes, selvkritisk distance, bevidsthed om egne fordomme, humor og selvironi, så er der velfærd.

Er der tid til hinanden, plads til hinanden, omsorg for den anden, overbærende og tålmodighed, så er der velfærd.

Sig mig hvordan du omgås andre og hvordan andre omgås dig, og jeg skal sige dig, hvordan du har det.

Kan man leve og dø for en idé og en værdi i et land, så er der velfærd.

Vi kan derfor slutte, at velfærdsledelse kræver viden om, hvad disse holdninger faktisk betyder som handlen, følen, villen og tankemuligheder. Det kræver viden om deres eksistens og graden af den, og fordelingen på grupper og miljøer. Og den kræver evnen til at gøre dem mulige.

At sådanne holdninger også skaber økonomisk vækst er en sidegevinst, der ikke må overskygge hvad det egentlig handler om: Mulighed for rige liv.

Det alt afgørende for velfærdsledelse er evnen og viljen til at konfrontere frihedens mangefold, dens dybder og dens konsekvenser. De kommende år vil stå i frihedens tegn. Frihed kan man give andre, og modtage den selv, men kontrollere den kan man ikke. Derfor skal vi lære hvad det indebærer, at sigte mod frihed. Det kræver nye ledelsesformer, mere simple, mindre værktøjsagtige, og alle rettet mod mennesket bag de sociale masker. At lede for frihedens skyld er, at lade andre udforske muligheden for at blive den, de er.

Udfordring – når velfærdsledelse skal praktiseres – *Annette Jensen*

Annette Jensen er centerleder på en ældre- og sundhedscenter i Lejre Kommune.

Jeg er leder af et ældrecenter med 50 borgere samt et sundhedscenter i Lejre Kommune.

Jeg er startet som basisedarbejder og har været hele turen igennem som mellemlider og nu altså som centerleder.

En del af det, jeg vil fortælle om, at være leder i denne offentlige sektor, er ikke kun positivt.

Derfor vil jeg starte med at fortælle jer, at jeg er fantastisk glad for at være leder i den offentlige sektor. Det er hårdt arbejde, men jeg brænder for at gøre det godt for både borgerne og medarbejderne. Det er det, der driver mig og motiverer mig – og sådan er der rigtig mange offentlige ledere, der tænker.

Jeg vil også starte med at konstatere, at set fra min udkigspost, er det lykkedes at skabe en velfungerende offentlig sektor, der leverer velfærd.

Det er ikke det, man oftest hører og læser. Man hører mere om alle problemerne, men den offentlige sektor er meget bedre end sit rygte. Det er i hvert fald min erfaring.

Jeg synes, at det er meget vigtigt at fortælle alle de gode historier om den offentlige sektor, men de fortælles alt for lidt. Koret af kritikere er meget stort, men det er kun få der fortæller, at den offentlige sektor i Danmark er effektiv og byder på god kvalitet.

Vi får ofte at vide, at vi kan lære noget af den private sektor. Det er korrekt b.la. hvad angår, at stå frem kan vi godt lære noget .

Ledere fra det private erhvervsliv udbreder sig om alt fra samliv til arbejdsmarkedsreformer og ledelsesudvikling, mens det hører til sjældenhederne, at offentlige ledere udtaler sig og deltager i debatten. Det er dybt problematisk. Manglen på stærke og synlige offentlige ledere, gør det nemlig svært at tiltrække unge talenter og skaber et trist og unuanceret billede af det offentlige.

Selv om der er meget godt at sige om den offentlige sektor, så må det ikke overses, at der er problemer – også store problemer.

Et af problemerne jeg møder er, at den offentlige sektor ikke er tilpasset de krav som nye generationer af velfærdsborgere stiller. Borgernes forventninger er bredere og større, end den nuværende offentlige sektor har kompetencer og økonomiske ressourcer til at opfylde.

Der er ikke mangel på velvilje og faglig kompetence hos medarbejderne, men de er ikke klædt på til at gå i dialog om alle de krav, borgerne stiller, og det er en vanskelig dialog, fordi ressourcerne er knappe.

Men lad mig vende tilbage til den offentlige leder. Som skrevet i indbydelsen er det et krævende job at være leder i dag. Vi skal have mange bolde i luften, som man siger ...

Vi skal sikre, at borgerne får de ydelser, som de har krav på både gennem lovgivning og ikke mindst ved politikernes ønsker til området.

Vi skal garantere effektivitet og retssikkerhed, vi skal overholde budgetter, kende lovgivninger, overenskomster og i mange tilfælde også have forstand på helt uvante områder såsom det at være byggeledere når centret skal udvides ...

samtidig med at vi skal være sjælesørgere og lomme psykologer for medarbejderne, når de har problemer på arbejdet eller i livet.

Jeg vil meget gerne det hele, men jeg har ikke forstand på at vær byggeleder, og det, der piner mig mest, er at jeg ikke har tid nok til at tage mig af medarbejderne.

Jeg vil ikke være en hønemor, men jeg vil gerne være en nærværende og omsorgsfuld leder – og det kniber det med, fordi jeg skal så meget andet.

Hvis man skal være en god leder, skal man have plads og albuerum til at være det. Man skal have ledelsesrum.

Vi offentlige ledere skal *selv* skabe vores eget ledelsesrum hvor udvikling og drift skal harmonere. Samtidig skal vi skabe *og udvikle* de bedste arbejdspladser for vores medarbejdere hvor arbejdsglæde og trivsel er i fokus. Det er en vanskelig balance.

Vi skal udvikle os både personligt og fagligt. Vi skal udvikle og benytte nye ledelses metoder, som passer ind i den kontekst vi befinder os i.

En kontekst der er i konstant bevægelse og som kræver *innovation*, forandringsparathed og tilpasning – fordi *omgivelserne* og *betingelserne* hele tiden ændrer sig.

Vi skal have forståelse for lederskabets mange facetter og udfordringer og have en erkendelse af egne muligheder og *ikke mindst* begrænsninger. Vi skal som ledere turde fejle, prøve nye veje og indrømme fejltagelser.

Hvis vi ikke kender egne begrænsninger ender vi med at være dårlige ledere, der bliver kritiseret – og som bliver stressede, og det er for høj en pris.

Desværre er det ikke alle der er enige i, at man skal kende sine begrænsninger og turde lave fejl. Faktisk er det ikke velset, og når man ikke tør indrømme, at man ikke kan eller at man har lavet en fejl, så bliver man en dårligere medarbejder eller leder. Det er en ond cirkel.

Det er ikke nogen let opgave. Det er en udfordring at finde balancen mellem kravene. Alt det kræver et ledelses rum som giver plads til udvikling af egne kompetencer.

Hvis vi skal være i stand til at løse opgaven, er det tvingende nødvendigt, at vi prioriterer uddannelse og bliver ved med at tilegne os ny viden. Vi skal blive bedre til at påtage os et nyt og anderledes vel-færdslederskab.

Det er min erfaring op i gennem systemet, at de fleste bliver udnævnt til ledere – og så bruger de to år på at blive ledere, hvor man ikke er til særlig gavn for afdelingen, hvis jeg skal sætte det lidt på spidsen.

Det må være muligt at gøre det omvendt, så man bruger to år på at blive leder, inden man bliver leder. Lad os spotte de potentielle ledere og give dem uddannelsen før de udnævnes til ledere.

Det at have ansvaret for noget, man egentlig ikke ved noget om, kan være fatalt for en selv og ikke mindst for organisationen. Desværre er økonomien presset og afdelingernes budgetter levner ikke rum til sådanne tiltag.

Personalet er velfærdsledelsens vigtigste ressource. Det lyder som en management floskel, men for mig og offentlige ledere i det hele taget er det fuldstændigt sandt. Jeg er tæt på medarbejderne, og forstår jeg dem ikke, så kan jeg ikke lede.

I en tid hvor det er knap med resurser både økonomisk og personalemæssigt, og hvor vi som leder står i et øget krydspres, er der ikke tid til at skabe de perfekte rammer, og jeg kan ikke i tilstrækkelig grad lære medarbejderne at kende.

Men hvad er det, vi bruger tiden på? Vi bruger den selvfølgelig på det, vi er ansat til, men både medarbejdere og ledere bruger desværre også mere og mere tid på at dokumentere, det de gør.

Det bruger medarbejderne mere tid på end på at tage en kop kaffe med de borgere, de er gæst hos.

Det bruger lederen mere tid på end at være nærværende og synlig for medarbejderne – samtidig med at medarbejderne råber på synlig ledelse.

Vi ved, at dokumentation og effektiviseringskrav er kommet for at blive i det offentlige, men jeg kan godt sige jer, at det har taget overhånd. Udfordringen bliver at få sorteret og ryddet op i de forskellige dokumentations- og evalueringssystemer. Vi må gøre systemer enklere, så det ikke kræver så meget tid og energi at arbejde med.

Undersøgelser viser, at 75 % af de offentlige ansatte mener, at kerneydelsen bliver forringet pga. øget dokumentation og evalueringer. Det får bl.a. de yngre medarbejdere til at flygte, og de ældre medarbejdere til at gå på pension.

Den offentlige leder skal sætte rammer for sine medarbejdere, rammer som de selv udfylder enten alene eller sammen med kollegaerne. Det kræver ledelsesrum. Der skal være plads til at, vi selv tilrettelægger arbejdet, for vi ved, hvad der er brug for. Det er jeg ikke helt sikker på, at økonomien på rådhuset eller i Folketingen ved.

Det er min erfaring, at gives medarbejderne ansvar og mulighed for at udvikle sig i jobbet, så vokser de også med opgaverne og der læres af fejlene – de skjules ikke. Det skaber større arbejdsglæde.

Desværre løses problemer ofte ved at medarbejderne rammerne og handlerum indskrænkes, og det er det dumme, man kan gøre. Det giver jo ikke mulighed for udfoldelse.

Medarbejdernes har deres faglighed og deres erfaring, og den skal vi udfolde mest muligt. Men man kan ikke folde vingerne ud, hvis rammerne er små og snævre.

En velfærdsleder skal først og fremmest kunne handle situationsbestemt – tage udgangspunkt i den kontekst der er på arbejdspladsen.

Velfærdslederen skal også kunne skabe fællesskab, så alle medvirker til at tilrettelægge de opgaver vi er sammen om at løse.

Det giver værdi og indhold i dagligdagen for alle.

For mig som praktiker på et ældrecenter, er budskabet klart – velfærdsledelse er vejen frem men det hæmmes voldsomt af regel og dokumentation og alt for snævre rammer for både ledernes og medarbejdernes udfoldelse af alt de, de kan. Medarbejderne og ledere vil gerne have indflydelse på eget job, og vi kan magte det. Frem for at styre os, bør man vise os tillid.

Jeg vil gerne slutte, hvor jeg startede. Jeg er fantastisk glad for at være leder i den offentlige sektor. Det er hårdt arbejde, men jeg brænder for at gøre det godt for både borgerne og medarbejderne.

Offentlige ledere og medarbejdere er dygtige og effektive, hvis vi får lov til at være det, og tiltro og anerkendelse får det bedste frem i os.

Overdreven dokumentation, endeløse målinger, umådeholden evaluering og en mur af kontrol dræber engagementet, kreativiteten og effektiviteten. Det er i hvert fald min erfaring, og jeg har hørt at mange andre offentlige ledere har samme erfaring.

Tak for ordet.

Udfordring – når ledere skal uddannes – *Peter Ulholm*

Peter Ulholm er udviklingschef på University College Capital (UCC)

Hvis lederuddannelse er svaret, hvad var så spørgsmålet? Dette spørgsmål bliver interessant, fordi hvad er det for en uddannelse vi ønsker at give fremtidens offentlige ledere? Hvor hentes indholdet? Hvordan begrundes det og hvordan sikres relevansen, så uddannelsen rent faktisk er med til at udvikle velfærdssamfundet og gøre lederne til bedre ledere. Dette er i korthed udfordringen for fremtidens uddannelse af offentlige ledere.

UCC's bud på håndtering af denne udfordring er at skabe lederuddannelser gennem en realisering af den såkaldte videnstrekant – en syntese af praksis, uddannelse og forskning.



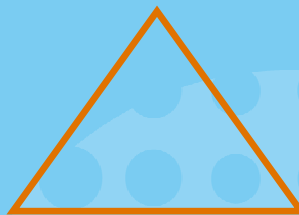
Visionen

At etablere et konstruktivt samspil mellem:

Uddannelse

Forskning

Praksis



Erfaringer fra ledernes praksis må danne afsæt for ny udforskning. På den måde skaber vi en sammenhæng mellem uddannelsen og den praktiske virkelighed, som de uddannede møder. Anvendt forskning og udvikling bør integreres og forankres i uddannelserne for at sikre en stadig udvikling af uddannelsernes indhold, kvalitet og relevans.

Vi skal levere uddannelser i topklasse – vi skal kunne måle os internationalt på indhold og kvalitet i uddannelserne. Ikke bare fordi det er en politisk vision og led i regeringens globaliseringsstrategi, men fordi de mennesker, som vi uddanner, skal være med til at gøre verden til et bedre sted for børn, unge og voksne. Og fordi vi gerne påtager os et medansvar for det vækstlag, der skal bringe Danmark videre i den globale økonomi.

Vi skal lave lederuddannelser, som er så vedkommende og fagligt funderede, at de producerer udøvere med fremragende kompetence på deres felt. Dytige professionelle inden for velfærdsprofessionernes felt er altafgørende for hele tiden at kunne udvikle det danske velfærdssamfund og demo-

krati. Vi skal uddanne professionelle, som har et fagligt fundament og en erfaringsbase, som gør dem i stand til at bidrage til den fortsatte udvikling af den praksis, de er en del af.

Vi ser bestemt os selv som en central spiller, der tilbyder fremtidig problemløsning af anvendelses- og praksisorienterede opgaver til velfærdsstaten og servicesektoren, men også som en innovativ medspiller der indgår partnerskaber med andre interessenter mhp. at udvikle velfærdsamfundet ikke mindst fremtidens ledere. Uddannelse kan ikke løsrides fra praksis og forskning. Uddannelse i topklasse kræver tæt samspil mellem praksis, uddannelse og forskning – dette samspil kalder vi videnstrekanten.

"Målet er at de tre felter kommer til at spille sammen og dermed berige hinanden. Det handler altså ikke bare om at forske i uddannelse og professionspraksis. Det handler heller ikke udelukkende om at producere forskningsresultater til uddannelse og praksis – dvs. producere viden som så siden skal tilpasses og implementeres. Det handler derimod om forskning, der også er baseret på og udviklet i samspil med uddannelser og praksisfelter."

Uddannelsernes kvalitet ligger os naturligvis meget på sinde. Men for at det netop ikke skal blive et hult og tomt begreb, alle er enige om, men ingen ved, hvad er, kan det være på sin plads at give et bud på en strategi og tilgang til vidensudvikling.

UCC's deltagelse i forskning, uddannelse og praksis skal være anvendelsesorienteret og skal både være orienteret mod aftagerbehov og mod den nødvendige udfordring af herskende rationaler og normer i praksisfeltet.

Det skal være problemorienteret, dvs. den skal altid sigte mod at identificere, beskrive og kvalificere løsningen af de problemstillinger, som er relateret til professionernes, her ledernes, uddannelser og arbejdsfelter. Og så skal forskning og vidensudvikling inddrage alle fra den erfarne forsker til den studerende.

For at sikre at topklasse ikke blot er tom retorik og videnstrekanten ikke blot en meningsløs metafor er det afgørende at professionshøjskolernes uddannelser er vidensbaserede med afsæt i den anvendte forskning og at både forskeruddannede konsulenter og videnscentermedarbejdere, undervisere, praktikere og studerende deltager i vidensudviklingen gennem konkret inddragelse i forsknings- og udviklingsprojekter gennem fx indsamling af empiri, deltagelse i studiekredse, formulering af bachelorprojekter eller lignende.

Udvikling af lederuddannelse i topklasse kræver desuden:

- At man tænker innovativt og udvikler uddannelser som matcher en moderne verden
- At man tør være grundige og omhyggelige og ikke vælger hurtige smarte løsninger
- At man skaber et fleksibelt uddannelsessystem, som gør det muligt for studerende at være mobile i deres uddannelsesvalg
- At man udvikler uddannelser med særlige styrkesider og profiler

Vi mener, at dette grundlag er afgørende for en kvalificeret udvikling af både af begrebet velfærdsledelse, men sandelig også for mulige fremtidige uddannelser indenfor feltet.

Tak for opmærksomheden.

Opsamling – Dorte Petersen

Dorte Petersen er lektor på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi (Copenhagen Business School, CBS)

Flere moderniseringstiltag, omstillinger og store reformer har gennem de seneste år skabt store udfordringer og høje forventninger til offentlige ledere. Klar, entydig og effektiv såvel som innovativ og kreativ ledelse er det, som skal få de mange moderniseringstiltag og reformer til at lykkes. Med den aktuelle kvalitetsreform har regeringen stillet stat, kommuner og regioner opgaven at videreudvikle den danske velfærdsmodel under overskrifter om 'sammenhængende service', 'brugerdrevet innovation', 'attraktive arbejdspladser' mv. Samtidig skal der tages højde for skattestop, sygefravær og stress hos offentligt ansatte samt mangel på veluddannet arbejdskraft i den aktive arbejdsstyrke og disse vilkår skal balanceres op mod stigende ældrebefolkning, øgede forventninger til kvalitet af de offentlige ydelser, nedbringelse af ventetider samt borgerens retskrav og retssikkerhed.

Visionerne er sat på dagsorden: Den offentlige sektor skal afbureaukratiseres, så vi kan få mere fokus på lederskab, attraktive arbejdspladser, innovation og helhedssyn. Spørgsmålet er, hvad vi egentlig mener med ledelse af velfærd? I den internationale debat tales der om behovet for at udvikle nye ledelsesbegreber. Nogle forskere har talt om et skifte i governance model efter 25 år med New Public Management, efter NPM skulle vi nu være på vej mod 'post NPM' eller 'New Public Governance', forstået som en mere helhedsorienteret og netværksbaseret form for ledelse (Osborne 2007, Newman & Clarke, 2008). I den danske debat knytter vi an til flere af disse slagord, men vi har endnu ikke udviklet nye styringsværktøjer og for alvor ændret vilkårene for at bedrive offentlige ledelse. Og vi har ikke skabt nye begreber om en velfærdsledelse, der tager udgangspunkt i kerneydelsen. Formålet med dette hæfte er at iværksætte denne debat.

Ser vi på den hidtidige modernisering, kan vi groft sagt skelne mellem tre ledelsesfigurer, der på forskellig vis tager udgangspunkt i abstrakte ledelsesmodeller hentet fra den erhvervsøkonomiske ledelseslære. Den første kom med introduktion af New Public Management (NPM) tankegangen i 1980'erne og så på ledelse som noget værktøjsorienteret. Derfor blev lederne sendt på managementkurser, hvor de kunne lære dagens smarte koncepter og managementværktøjer, der i hovedsagen var lånt fra den private sektor. Så kom 'governance-bølgen' fra midten af 1990'erne, hvor vi begyndte at tale om ledelse i netværk, personaleledelse, partnerskaber og kontraktstyringskæder. Nu skulle lederen ikke kun lede internt og via instrumenter, men også relationelt og på tværs af organisatoriske skel. Strategisk udsyn, samarbejde og forhandlingsevner blev udpeget som væsentlige. Og sidst men ikke mindst har vi i det nye årtusinde oplevet en hidtil uset dyrkelse af det personlige lederskab. Lederen er blevet en rollemodel, der skal gå forrest og vise vejen både i forhold til omverdenen og sine medarbejdere, ja i det hele taget fungere dynamisk med fokus på egen rolle og udvikling.

Pointen er, at alle tre modeller risikerer at være for generelle og med manglende fokus på de aktuelle betingelser for at bedrive bæredygtig velfærdsledelse i dagens Danmark. Frem for færdigsyede koncepter og just in time teknologier, må vi se ledelsesprocessen som en fortløbende og dynamisk proces, hvori vi konstant søger efter hvad, der er god ledelse inden for sundhedsvæsenet, uddannelsesinstitutioner, det sociale område osv. Den ledelsestænkning og kompetenceudvikling, der er brug for er hverken flere abstrakte modeller eller nye smarte koncepter. I dag handler ledelse mere om at være en reflektiv kraft i skabelsen af den enkelte organisation, teamets eller medarbejderens handlemuligheder. Vi har derfor brug for både forskning og lederuddannelser, der har dette fokus.

Frem for at udvikle nye styrings- og kontrolinstrumenter, er der behov for at udvikle ledelse, der kan facilitere, at såvel, medarbejdere og andre parter kan anvende deres viden, engagement og håndværksmæssige kunnen til at skabe det bedst mulige møde med borgerne. Det er en ledelse med fokus på kerneydelsen og de værdier og den faglighed, der skaber værdi for borgerne.

Såvel forskning som lederuddannelse skal altså ikke nøjes med at tænke i modeller og værktøjer, der kan applikeres i praksis. Der skal tænkes i en helt anden synergi mellem teori og praksis. Viden og nye handlemuligheder skabes i mødet mellem teori og en konkret ledelses- og velfærdspraksis, hvor tingene kan prøves af. Hvis vi vil investere i forskning i offentlig ledelse, skal det bruges til at skabe ledelsesteorier og lederudvikling, der skaber værdi i velfærdsstaten.

Offentlige ledere – velfærdsledere – er nøglepersoner i velfærdssamfundet.

De får det hele til at hænge sammen i hverdagen – ofte under vanskelige betingelser.

Velfærdsledelse er noget særligt. Det er ikke det samme at være leder i hjemmeplejen og i en bank, men der findes endnu ikke tilstrækkeligt udviklede teorier og metoder, der er udviklet specielt til velfærdsledelse.

Der er et stort behov for at udvikle velfærdsledelse både teoretisk og praktisk.

De offentlige lederes erfaringer fra hverdagen skal kobles med forskning for at skabe ny viden.

Denne ny viden skal være grundlaget for at udvikle nye uddannelses tilbud, så de offentlige ledere bliver klædt bedre på til at udøve velfærdsledelse.

Høringen var det første skridt, som tog hul på denne diskussion.

FOA
FAGOGARBEIDE

Stauings Plads 1-3
1790 København V

Tlf: 46 97 26 26
www.foa.dk