

Opsamling august 2010

# Velfærdsledelse – det handler om praksis

Syv indlæg om offentlig ledelse  
– dokumentation fra en offentlig  
høring 17. juni 2010

**FOA**  
FAGOGARBEJDE



Copenhagen  
Business School  
HANDELSHØJSKOLEN

**UCC**

Professionshøjskolen UCC





**FOA**  
FAGOGARBEJDE



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN



**UCC**  
Professionshøjskolen UCC



**KL**

**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 videnskabende miljøer, der udbyder og udvikler uddannelser med mennesket i centrum.

**Kommunernes Landsforening (KL)** er interesse- og medlemsorganisation for de 98 kommuner i Danmark. KL varetager kommunernes fælles interesser, bistår de enkelte kommuner med rådgivning, serviceydelser og information.

**Redaktion:** Tom Bjerregaard, FOA

**Layout af omslag:** GraFOA Maja Honoré

**Tryk:** FOAs trykkeri og Pjec1heden August 2010

**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 videnskabende miljøer, der udbyder og udvikler uddannelser med mennesket i centrum.

**Kommunernes Landsforening (KL)** er interesse- og medlemsorganisation for de 98 kommuner i Danmark. KL varetager kommunernes fælles interesser, bistår de enkelte kommuner med rådgivning, serviceydelser og information.

**Redaktion:** Tom Bjerregaard, FOA

**Layout af omslag:** Maja Honoré

**Tryk:** FOAs trykkeri & Pjec1heden

# Indhold

<b>Indhold .....</b>	<b>3</b>
<b>Program og oplægsholdere .....</b>	<b>5</b>
<b>Indledning - velfærdsledelse, det handler om praksis .....</b>	<b>6</b>
Samarbejdet mellem FOA, CBS, UCC og KL .....	6
<b>Velfærdsledelse i spændet mellem differentiering og sammenhæng .....</b>	<b>8</b>
Samfundets differentiering .....	8
Institutionel differentiering .....	9
Velfærdsinstitutionernes polyfoni .....	10
Differentiering eller fællesskab? .....	11
<b>Velfærdslederen i fokus .....</b>	<b>13</b>
Velfærdsledelse - et nyt og bedre alternativ .....	13
Bjørnebanden .....	13
Handlerum og tillid .....	13
Mødet - tid, kontinuitet og handlerum .....	14
Et bæredygtigt velfærdssamfund .....	14
Trepartsaftens åbnede nye muligheder .....	15
<b>Center for velfærdsledelse .....</b>	<b>17</b>
Ledelse før og nu .....	17
Kvalitetsreformen og ledelse .....	17
Yderligere ledelsesinitiativer .....	18
Hvad er velfærdsledelse .....	18
<i>Velfærdsledelse handler om at lede mødet mellem borgeren og det offentlige .....</i>	<i>18</i>
<i>Velfærdsledelse handler om ledelse af forandringer og kvalitetsudvikling – også i en krisetid .....</i>	<i>19</i>
<i>Velfærdsledelse handler om ledelse af den professionsfaglige arbejdsplads .....</i>	<i>19</i>
Den videre proces .....	20
<b>Velfærdsledelse .....</b>	<b>21</b>
Hovedbudskaber .....	21
Intro – de store samfundsudfordringer og velfærdsledelse .....	21
Velfærdsledelse er en del af løsningen .....	22
Velfærdsledelse skal baseres på kompetencer .....	22
Velfærdsledelse er også styring .....	22
Tre hovedopgaver i udviklingen af velfærdsledelse .....	23
Hvad skal der så ske nu? Svaret er samarbejde om velfærdsledelse .....	23
<b>De basale værdier i lederskabet .....</b>	<b>25</b>
Aldrig har ledelse været så nødvendig .....	25
Hvad er der galt? .....	25
Genvinde tilliden til vores værdier .....	25
Mod - en gammeldags dyd .....	26
<b>Uddannelse, profession og praksis .....</b>	<b>27</b>
Ny viden .....	27
Tre centrale spørgsmål .....	27
<i>Hvordan påvirker praksis, uddannelser og forskning? .....</i>	<i>27</i>
<i>Hvordan påvirker forskning, uddannelser og praksis? .....</i>	<i>27</i>

<i>Hvordan påvirker uddannelser, forskning og praksis? .....</i>	<i>27</i>
Forskellig slags viden .....	27
Samspil .....	28
<b>Nyt lederskab i kommunerne .....</b>	<b>29</b>
Afsæt – tre spørgsmål .....	29
Tre anvendelige svar .....	29
Seks mulige gevinster .....	29
Samlet set .....	30
<b>Afrunding .....</b>	<b>31</b>

# Program og oplægsholdere

10.00-10.30	<b>Velfærdsledelse i spændet mellem differentiering og sammenhæng</b> Professor <i>Niels Åkerstrøm Andersen</i> , CBS
10.30-10.50	<b>Velfærdslederen i fokus</b> Formand <i>Dennis Kristensen</i> , FOA - fag og arbejde
10.50-11.10	<b>Center for velfærdsledelse</b> Afdelingschef <i>Elisabeth Hvas</i> , Finansministeriet
11.10-11.30	<b>Velfærdsledelse</b> Formand <i>Jan Trøjborg</i> , KL
11.30-11.40	<b>Pause</b>
11.40-12.00	<b>De basale værdier i lederskabet</b> Professor <i>Ole Fogh Kirkeby</i> , CBS
12.00-12.20	<b>Uddannelse, profession og praksis</b> Udviklingschef <i>Peter Ulholm</i> , UCC
12.20-12.40	<b>Nyt lederskab i kommunerne</b> Afdelingschef <i>Søren Thorup</i> , KL
12.40-13.00	<b>Afrunding og spørgsmål</b> Forbundssekretær <i>Jakob Bang</i> , FOA
13.00-13.30	<b>En let forfriskning</b>

Lektor *Dorthe Pedersen*, CBS, faciliterede høringen.

# Indledning - velfærdsledelse, det handler om praksis

Stigende krav til kvalitet og service, pres fra den demografiske udvikling med flere ældre og færre erhvervsaktive, pressede økonomiske rammer og behov for øget rekruttering samt fastholdelse af kvalificerede medarbejdere gør, at den offentlige sektor står overfor en række store udfordringer. I takt med gennemførelsen af kommunalreformen og den efterfølgende kvalitetsreform, er det blevet stadigt tydeligere, at ledelse er et af de væsentligste svar på udfordringerne for velfærdssamfundet.

Ledelse i den offentlige sektor har gennem årene haft forskellige ansigter. Engang blev ledelse forstået som "den stærke mand". Nogle miljøer har nærmest været ledelsesresistente, og andre har fokuseret på anciennitet kombineret med specifik faglig kernekompetence som ballast for lederkarrieren. På mange måder står vi ved en skillevej, hvor vi skal genopdage kernen i ledelse af velfærdsinstitutioner.

Styring er et nødvendigt element i ledelse af offentlige velfærdsinstitutioner. Men styring skal være vedkommende, understøtte opgaveløsningen og være målorienteret. På nogle områder har vi i Danmark overvurderet, hvad kontrol, indberetninger og opbygning af store systemer kan. På andre områder er udviklingen af "kloge styringsmodeller" ikke kommet langt nok. Men i sidste ende er det mennesker og ikke systemer, der skal løse opgaverne og levere velfærden.

Der er en fare for, at systemer, kontrol, målinger og dokumentation skygger for god ledelse og for betydningen af de menneskelige relationer medarbejdere imellem og mellem borgere og de professionelle. Kompetent ledelse af offentlige velfærdsinstitutioner har afgørende betydning for medarbejdernes motivation, effektivitet og trivsel.

Der går en rød tråd mellem kompetent ledelse, dygtige medarbejdere og innovative organisationer. Velfærdsledelse vægter særligt lederskabet i forhold til kerneydelserne og handler om at søge nye løsninger sammen med medarbejderne. Velfærdsledelse fokuserer på borgerne og arbejder med tillid og ansvar i ledelseskæden som styringsværktøj.

Udfordringen er at udvikle en ny tænkning og nye metoder til at lede i det offentlige. Vi skal indkredse velfærdsledelse i praksis, tæt på borgerne, og med kvalitet og medarbejdere i centrum. Praksisudvikling, uddannelse og forskning skal sammen bidrage til at begrebsliggøre offentlig ledelse klarere i krydsfeltet mellem den nødvendige styring og det kompetente lederskab – der hvor begrebet velfærdsledelse er groet.

Men hvad er velfærdsledelse konkret? Det er ledelse af mødet mellem borgeren og den fagprofessionelle offentlige medarbejder. Der hvor velfærden helt konkret leveres. Og det er ledelse af kvalitetsudvikling, effektivisering og innovation af velfærdsproduktionen. Kan det læres på en skolebænk? Hvordan bliver den massive lederuddannelsesindsats, som gennemføres i kommunerne i disse år, omsat til bedre praksis for medarbejdere og borgere? Og hvad slags ledere skal vi lede efter i fremtidens velfærdssamfund? Det vil vi gerne blive klogere på.

Vi ser, at en del af opgaven er at lade praksis, udviklingsarbejde og forskning i samarbejde begrebsliggøre og udfylde det "paradigme-tomrum", der er opstået efter new public management æraen. Det skal således være ambitionen at bidrage kvalitativt til den fremtidige tænkning om ledelse af velfærdssamfundet.

## Samarbejdet mellem FOA, CBS, UCC og KL

FOA, CBS, UCC og KL ønsker at fremme udfoldelse af velfærdsledelse i teori og praksis. Det er foreløbig sket med en høring om velfærdsledelse i september 2009. Høringen er dokumenteret i en pjece tilsvarende denne. Den første høring tog hul på diskussionerne om velfærdsledelse.

Den anden høring, der blev afholdt i juni 2010 og som dokumenteres i denne pjece, udfolder begrebet velfærdsledelse yderligere.

Samarbejdet mellem FOA, CBS, UCC og KL udspringer af en fælles interesse i velfærdsledelse. Samarbejdet tager udgangspunkt i en erkendelse af, at der er behov for mere viden om de offentlige lederes vilkår, udfordringer og dilemmaer - og hvad velfærdsledelse er.

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.



# Velfærdsledelse i spændet mellem differentiering og sammenhæng

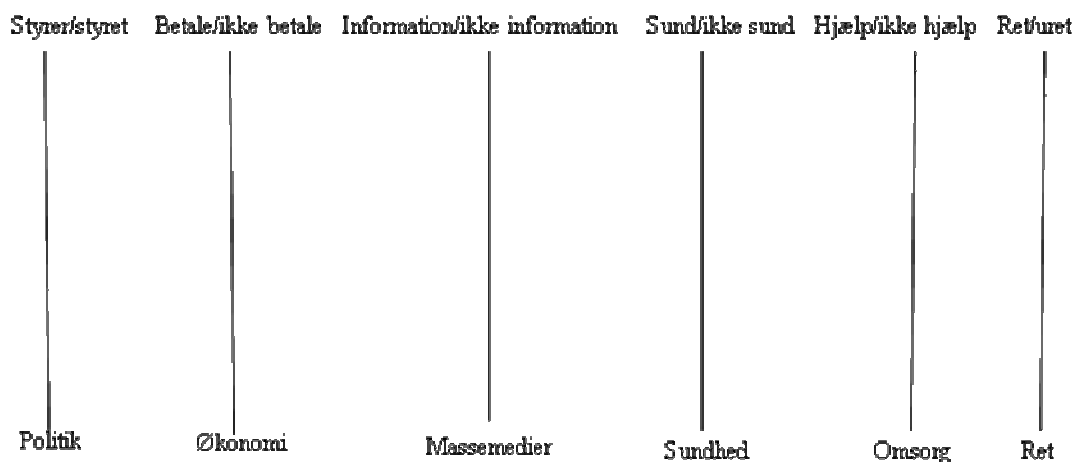
Niels Åkerstrøm Andersen, professor i politisk ledelse, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS.

Hvis der findes én trussel, der binder samtlige udfordringer for velfærdssamfundet sammen, vil mit navn på denne trussel være velfærdssamfundets egen indre og selvskabte kompleksitet. Velfærdssamfundets kompleksitet er støt forøget siden dets tilblivelse. Mange nye udfordringer er udsprunget af denne kompleksitetsstigning, og de mange forskelligartede svar, der har søgt at reducere kompleksitet f.eks. gennem planlægning, styringsmodeller og ledelsesværktøjer, har typisk ført til en ting: mere kompleksitet. Komplexitet er vel at mærke ikke kun en værenstilstand. Det er også en ønsketilstand. Vi ønsker et velfærdssamfund, hvis svar afspejler problemernes kompleksitet. Og vi ser, at problemerne er individuelle og situationsspecifikke, og vi ønsker ikke at de underordnes på forhånd opstillede kategorier og præmisser. Vi får en stigende spænding mellem på den ene side en tiltagende differentiering, specialisering af ydelser, institutioner og blikke, og på den anden side ligeså tiltagende forventninger om sammenhæng, integration og helhed på alle niveauer fra samfund henover institutioner til mødet med den enkelte borger.

Lad mig begynde med at beskrive nogle få af differentieringens former for at gøre klart, hvor store fordringer vi gør gældende, når vi i dag taler mere og mere om sammenhæng, fællesskab, helhed og integration.

## Samfundets differentiering

For det første er samfundet differentieret i en lang række af funktionssystemer, herunder en lang række af afgørende betydning af produktion af velfærd.



Samfundet er i tiltagende grad differentieret i funktionssystemer, der kommunikerer i hver deres koder. De kan hver især kommunikere om i princippet alt i deres egen kode, men de kan ikke kommunikere med hinanden. De flyver blindt i fremtiden med begrænset resonansevne. Hver især skaber de konstant nye billeder, temaer, problemer og forventninger om videre udvikling ud fra deres egen optik, og de udvikler hver især deres egen indre kompleksitet. Tænk bare på sundhedssystemets succes med identificeringen af nye metoder til diagnosticering, der forøger systemets evne til at konstatere sygdom og finde nye svar i form af behandlinger. Og systemerne differentieres ikke simpelt fra hinanden. De bliver også stedse mere afhængige af hinanden. Det er oplagt, at sundhedssystemet er tiltagende afhængigt af det økonomiske system. Men den tiltagende afhængighed

gælder på tværs af alle systemerne. Sundhedssystemets fordobling af diagnosefiguren fra kroppens domæne til den individuelle livsstils domæne i diagnoser af "risikable livsførelser" mhp. forebyggelse og sundhedsfremme fører f.eks. til sundhedssystemets stigende afhængighed af det pædagogiske systems leverancer af sundhedspædagogik. I dette samfund findes ikke et sted, hvor helheden kan repræsenteres. Samfundet kan simpelthen ikke repræsenteres i samfundet, heller ikke af det politiske system, som netop må gøre alt politisk for at kunne håndtere det, hvilket blot lægger et yderligere lag af kompleksitet til.

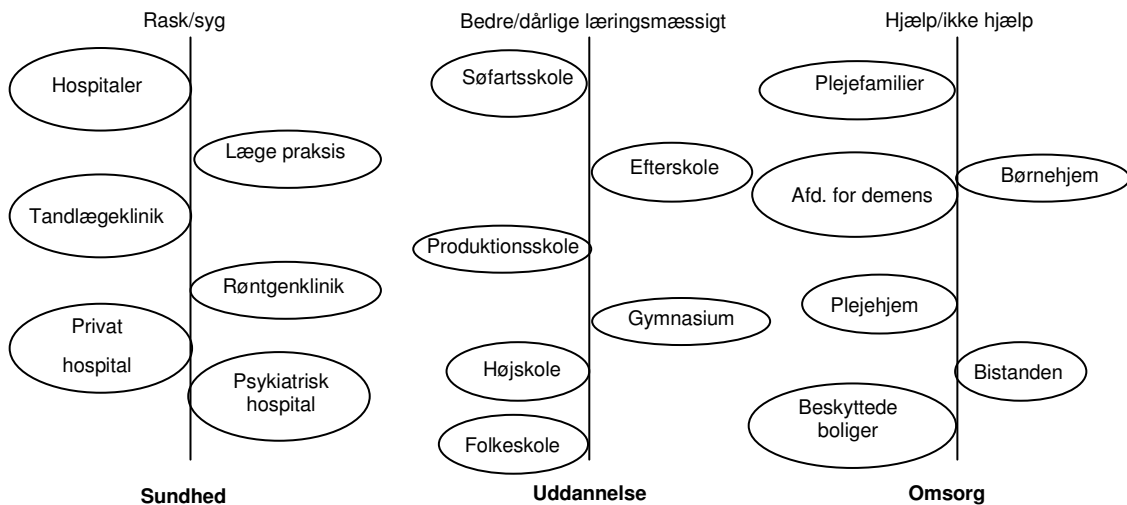
Betragter vi samfundet på denne måde, har det vide konsekvenser for, hvordan vi kan betragte velfærdsledelse og dens særlige udfordringer:

- Hvordan kan det politiske system indtage en rolle som styrende, når det ikke kan repræsentere helheden?
- Hvordan kan man lede, når der hersker en gensidig mangel på forståelse mellem de styrende og de styrede systemer, og det maksimale håb er, at misforståelserne er produktive?

Udfordringen består i at skabe en politik og ledelsesstil, der besinder sig på egen grænser og ikke gør egne forbilleder til andre systemers forbilleder. Det er en politik- og ledelsesstil, som foretrækker at vejlede frem for at gribe ind.

## Institutionel differentiering

Knyttet til den funktionelle differentiering ser vi desuden en konstant differentiering af nye velfærdsinstitutionstyper knyttet til specialiserede programmer inden for de enkelte funktionssystemer. Identificeringen af nye sociale diagnoser efterfølges ofte af nye socialpolitiske institutionstyper osv. Det har jeg forsøgt at illustrere således:



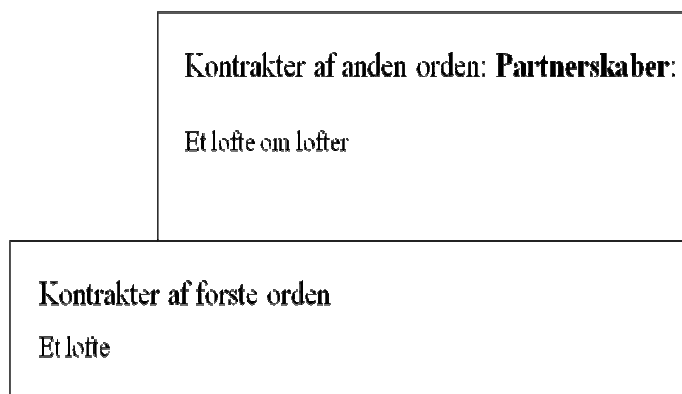
Men samtidigt er der en tiltagende afhængighed imellem institutionerne. Jeppe drikker er ikke kun et alkoholproblem, der kalder på en afvænningsbehandling. Jeppe drikkeri kan let også være et problem om en familie, der mistrives. Derfor er der måske også problemer i skolen med børnene. Måske har et af børnene brug for skolepsykolog. Og Jeppe ikke blot drikker, han er også arbejdsløs. Men han er måske ikke bare arbejdsløs. Han er arbejdsløs, fordi han ikke har evnet at uddanne sig og gøre sig arbejdspladsrelevant. Han anses måske som lidende af manglende selvværd. Problemerne hænger sammen som perler på en snor, men det samme gælder ikke for institutionerne. Vi ser på én gang tiltagende differentiering og selvstændiggørelse, en tiltagende afhængighed på tværs og et tiltagende behov for fleksibilitet.

Det producerer en lang række udfordringer for velfærdsledelse herunder:

- Hvordan kan vi få institutioner til at arbejde sammen uden at binde dem ind i bureaukratiserende hierarkier?

- Hvordan kan vi skabe selvstændige institutioner, der samtidigt tilsammen fungerer som en helhed?
- Hvordan kan vi lægge vægt på helheden og samtidigt behandle den enkelte individuelt og situationsbetinget?
- Hvordan kan vi lægge op til aftaler imellem specialiserede institutioner og så alligevel sikre en fleksibilitet i den enkelte sag?

Udfordringen består blandt andet i at skabe en velfærdsledelse, der superviserer og understøtter et fleksibel samarbejde mellem institutioner på tværs, uden at det ender i stive kontrakter, men snarere i partnerskaber – partnerskaber, der i øvrigt i sig selv er modsigelsesfyldte, for et partnerskab er i virkeligheden intet andet end en kontrakt om en kontrakt. Når man indgår et partnerskab, lover man basalt set hinanden, at man senere vil indgå et løfte med hinanden. Det er en måde at skabe gensidige forventninger på under den forventning, at man forventer, at forventningerne ændrer sig.



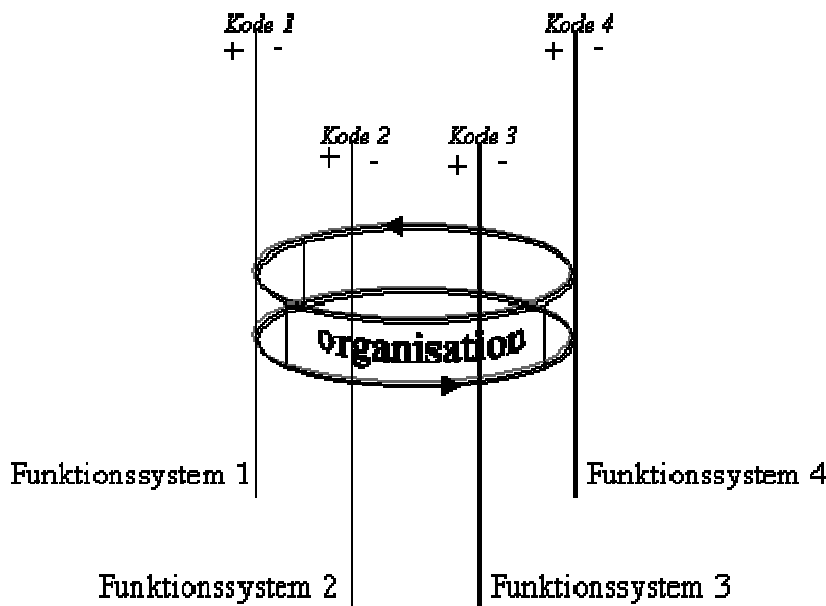
## Velfærdsinstitutionernes polyfoni

Det bliver ikke lettere, når vi dykker ned i den enkelte velfærdsinstitution, for samme differentieringer gør sig i stigende grad gældende her. Da vores velfærdsinstitutioner oprindeligt voksede frem, knyttede den enkelte institution typisk kun an til ét funktionssystem, og fordi institutionerne var enkle med hensyn til deres funktion, kunne de udvikle nuancerede og præcise fagligheder. Men i sammenhæng med at velfærdsinstitutionerne selvstændiggøres til ledelsesmæssige enheder, tillægges de flere og flere forskelligartede formål og funktioner. Folkeskolen forventes i dag at varetage andre funktioner og hensyn end uddannelse. Folkeskolen forventes at bidrage til integration, at opbygge partnerskaber med forældre, at foregribe psykiske og sociale problemer ved at overvåge elevernes sociale adfærd og distribuere bekymringer videre i det sociale system m.m.

På tilsvarende måde skal et hospital i dag ikke kun diagnosticere og behandle sygdomme. Hospitaler skal forebygge og informere. De skal vejlede og rådgive om, hvordan man bør leve sit liv. De skal tage eksistentielle samtaler med uhelbredeligt syge. Et hospital fordres på den måde både at kunne kommunikere sundhedens, omsorgens, pædagogikkens og diakoniens sprog.

I socialforvaltningerne skal man i dag ikke blot tage stilling til klienters behov i en vurdering af, hvad klienten har retligt krav på. I dag skal en hjælp også være en hjælp til selvhjælp set med omsorgens kode. Afgørelsen skal helst derudover kunne ses pædagogisk som en støtte til arbejdsmarkedsforberedende selvudvikling. Endelig skal hver enkelt hjælp tilmed kunne beskrives som en god investering i økonomiens sprog.

Mange velfærdsinstitutioner er blevet flerstemmede og multifunktionelle. De tvinges til at anvende sprog og koder fra forskellige funktionssystemer. Når det sker, knyttes ikke længere entydige forventninger til de hensyn, der skal præge deres beslutninger. Hver gang der skiftes kode og funktionshensyn, ændres lyset på beslutningen, på organisationen og verden udenfor. Den flerstemmede velfærdsinstitution er derfor en, hvor usammenlignelige hensyn støder sammen, og intet hensyn kan fange og repræsentere helheden af de øvrige. Denne polyfoni har jeg illustreret således:



Ledelsesudfordringerne bliver da:

- Hvordan skal man lede i en velfærdsinstitution, når der ikke gælder nogen superkode, der kan afveje de mange hensyn mod hinanden?
- Hvis det at lede er at repræsentere helheden i organisationen, hvordan kan det så lade sig gøre, når helheden ser forskellig ud afhængigt af, om koden er om hjælp, ret, pædagogik osv.?

## Differentiering eller fællesskab?

Der er behov for at udvikle en velfærdsledelse, der indstiller sig på den kompleksitet, som reelt gør sig gældende i velfærdssamfundet. Den tiltagende differentiering på flere niveauer producerer store udfordringer. Fællesskab synes at være et nærliggende svar. Men insisterer vi på fællesskab, vil det producere flere problemer, end det løser, for vi kan ikke have fællesskab i egentlig forstand samtidigt med differentiering. Enten bliver fællesskab en tom gestus, hvor vi kommer med besværgelserne uden at dele noget. Det kan give en fornemmelse af, at vi handler på problemer, selvom vi sådan set ikke gør noget ved dem. Eller vi gør fællesskab til en krævende form, og så bliver resultatet i bedste fald skuffelse over et fællesskab, der aldrig rigtig blev (Vi er dem, der er fælles. De andre melder sig ikke ind, med er egoistiske). I værste fald dannes et fællesskab, der samtidigt får den konsekvens, at differentiering med alle dens kompetencegevinster opløses.

Tiden er ikke til enkle løsninger. Der er en modsætning mellem differentiering og sammenhæng. Men paradokset er, at vi ikke kan få en sammenhængende differentiering ved at insistere på sammenhæng. Moderne velfærdsledelse handler om at se paradokserne i øjnene. Vi bliver nødt til at sige både/og, både differentiering og sammenhæng – også selvom det oplagt er noget vrøvl. Det handler om at lede på paradoksets udfoldelse i stedet for at søge løsningen i fikse styringssystemer og modeller, der lægger det dødt. Det kræver en ledelse, der begynder, der hvor paradokserne begynder; i velfærdens egne praksisser. Det kræver en ledelse, der lytter og støtter til velfærdsarbejdets mange dilemmaer og paradokser, og udholder og udlever de mange paradokser, som vokser der ud af f.eks.: "Samarbejd, men tro ikke at I udgør et fællesskab", "Gør som jeg siger: "vær selvstændig"", "Lav aftaler, men bind jer ikke".



# Velfærdslederen i fokus

*Formand Dennis Kristensen, FOA - fag og arbejde*

## Velfærdsledelse - et nyt og bedre alternativ

Overskriften for mit oplæg er "Velfærdslederen i fokus", men "velfærdsleder" er ikke en stillingsbetegnelse, og man er ikke nødvendigvis velfærdsleder, fordi man har en lederstilling, hvor medarbejderne skaber velfærd.

Velfærdsledelse er et sæt værdier, en ledelsestænkning og ledelsesstrategi, hvor lederen leder på en grundlæggende anden måde end ledere, der leder på grundlag af det, som New Public Management står for.

New Public Management har vist sig ikke at være svaret - ikke mere i hvert fald. Moderniseringen af den offentlige sektor, som har stået i NPM tegn, har nu haft chancen siden 1983 - i godt 25 år.

Det har i høj grad været en bestræbelse på at indføre markedets styringsprincipper i den offentlige sektor - konkret f.eks. i form af kontraktstyring, mål og målinger, og dokumentationen, målingerne og evalueringerne er gået helt over gevind - i en sådan grad at disse aktiviteter tager uhensigtsmæssig meget tid fra kerneydelserne.

Det har vist sig, at en ledelsesstil, hvor økonomistyring og effektivitet har forrang for faglige og menneskelige kvaliteter og engagement i arbejdet ikke fører til bedre velfærd. Faglig stolthed og tillid til medarbejdernes faglighed er det, der udløser handlekraft, kvalitet og effektivitet.

## Bjørnebanden

Hvad har Bjørnebanden med offentlig ledelse at gøre? De stjæler - uden at få noget særligt ud af det, og de gør det ret klodset. Det er lige som New Public Management ledelse, der ganske klodset stjæler medarbejdernes tid og engagement med massiv detaljstyring, registrering og dokumentation, og medarbejdernes faglighed skubbes til side.

Medarbejderne har sjældent mulighed for at gøre "hvad der skal til", og deres trivsel, engagement og ansvarlighed daler, når deres muligheder for at handle situationsbestemt begrænses af f.eks. ressourceknaphed, snævre tidsrammer, stramme visitationer, detaljerede arbejdsbeskrivelser og snævre rammer i det hele taget. Medarbejderne føler, at der ikke er tillid til deres faglige skøn, professionelle vurderinger og ansvarlighed.

Velfærdsledelse er i praksis at vise medarbejderne tillid og at anerkende deres indsats. Det er at vise respekt for medarbejdernes faglighed og professionelle skøn. Det er at lede og styre ud fra værdier og situationsbestemt frem for standardiseret. Det er at arbejde med en ny dialogbaseret kvalitetsfokus, hvor dokumentation og kontrol minimeres til det nødvendige.

## Handlerum og tillid

Offentlige ledere og medarbejdere har brug for handlerum og tillid. Det er en væsentlig grund til, at der er brug for en ny ledelsestænkning især på de områder, hvor mødet mellem borgere og medarbejdere er omdrejningspunktet.

Som startskud til etableringen af Videnscenter for velfærdsledelse har Finansministeriet inviteret til en workshop i august. De ønsker at drøfte seks temaer:

- Ledelse af mødet mellem borgeren og det offentlige
- Ledelse af forandringer og kvalitetsudvikling i en krisetid
- Ledelse af den professionsfaglige arbejdsplads
- Ledelsesrum og ledelsesvilkår i velfærdsinstitutionen

- Ledelsesudvikling i praksis - anvendelsen af kompetenceudvikling fra lederkurser i hverdagen
- Talentudvikling af kommende velfærdsledere

## Mødet - tid, kontinuitet og handlerum

*Mødet* mellem borgerne og de ansatte er, som det fremgår, et af temaerne, og det er efter FOAs mening da også et vigtigt omdrejningspunktet i velfærdssamfundet. Det er her velfærden skabes, og velfungerende møder kræver: Tid, kontinuitet og handlerum. Det er denne ramme lederne skal skabe for medarbejderne.

Er mødet ofte eller måske endda som hovedregel forhastet, uprofessionelt og dårligt, skader det både medarbejdere og borgere - og hele velfærdssamfundet. Borgerne får ikke, hvad de har brug for, og medarbejderne bliver utilfredse, stressede og udrændte, fordi de gerne vil gøre det godt uden at have mulighed for det. Det gode møde skaber velfærd af høj kvalitet - og både medarbejdertilfredshed og brugertilfredshed.

Kvaliteten af velfærden udspringer af den faglighed, der hver dag praktiseres i tusindvis af møder mellem ansatte og borgere, og det er et sundt princip, at det er medarbejdernes faglige vurderinger og professionelle skøn, der sætter standarden for, hvad god kvalitet er.

Ledelse kræver faglig indsigt. Ledere skal have en dobbelt faglighed - både den faglighed, som udfoldes på arbejdspladsen, og lederfaglighed. Hvad angår lederfagligheden kan man som leder lære mange gode og nødvendige metoder og teknikker, der bygger på omfattende teorier.

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 velfærdsledelse er noget særligt. Det er simpelt hen ikke det samme at være leder i hjemmeplejen og i en bank, men der findes endnu ikke teorier og metoder der udviklet specielt til velfærdsledelse. FOA tager ansvar for, at der udvikles teori, metoder og uddannelses tilbud, der er målrettet velfærdsledelse.

Mange lederjobs i den offentlige sektor er komplekse og krævende. Velfærdsledelse kræver, at lederen både har indsigt i ledelse og i faget, som medarbejderne udøver. Velfærden aprofessionaliseres, hvis fagligheden skubbes i baggrunden.

Mange offentlige ledere oplever, at de arbejder inden for meget faste grænser. Men selv om budgetterne er stramme, og politikerne hele tiden stiller nye krav, kan ledere stadig gøre en stor forskel. Hvis de selv tør, og hvis deres chefer tør give dem chancen. Et stort spillerum er nemlig ikke noget, man skal sidde og vente på som offentlig leder. Man er nødt til selv at vove sig frem på banen og afsøge sine muligheder - i dialog med chef, medarbejdere og brugere.

Ledelsesrum er et centralt begreb i debatten om ledelse i den offentlige sektor. Det er nødvendigt, at de offentlige ledere aktivt forholder sig til, hvilket råderum, de har, men ikke mindst hvordan de bedst kan udnytte og udvide deres handlefrihed. Netop derfor er dialogen mellem ledere og chefer så vigtig. For der er masser af dygtige ledere, som godt turde udfordre vanetænkningen, hvis de fik et tydeligere signal om, at chefen bakker dem op, når det gælder.

## Et bæredygtigt velfærdssamfund

Diskussionen om velfærdsledelse handler lige som meget om velfærd og ledelse. Jeg har nu kort været inde på det ledelsesmæssige. Hvad angår velfærden, så handler det om at skabe et bæredygtigt velfærdssamfund, og velfærd handler grundlæggende om fordelingspolitik. Der er tre redskaber til velfærd: Lige adgang til f.eks. sundhed, lige muligheder for f.eks. at opnå selvforsørgelse og et fælles sikkerhedsnet under de svageste. Men velfærdssamfundet handler ikke kun om de svageste. Velfærdssamfundet handler om alle danskere.

I den danske velfærdsmodel blander vi redskaberne, men det, der er vigtigt for os, er, at demokratiet forudsætter velfærd. Demokratiet er afhængig af et vist uddannelsesnivea, rimelige livsvilkår og en høj grad af tryghed, og det sikrer velfærdssamfundet.

Man kan ikke gøre velfærd og velfærdsydelser til varer. Det er en illusion, men varegørelse er kernen i New Public Management. Det er det, der er det centrale illusionsnummer, men velfærd er ikke en vare på et marked. Vi er ikke kunder i et supermarked. Velfærd er fællesskabets opfyldelse af individuelle behov, det er ikke konkurrence, der opfylder fru Jensens behov. Velfærd er ikke en hyldevare. Moderne tiders velfærd er håndholdt velfærd. Størrelse 42 til alle er passé i det velstående velfærdssamfund.

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

Lige nu står det ret sløjt til med 0-vækst, der sætter ny dagsorden for velfærdssamfundets udvikling, der mere og mere kommer til at ligne afvikling.

Vi skal vende denne udvikling, og det kræver efter FOAs mening, at vi ser mødet som det afgørende, og at velfærden skal være håndholdt. Det kan kun lade sig gøre, hvis det lykkes at skaffe hænder nok, og hvis vi får velfærdsledelse som alternativ til detailstyring, tidstyrani og bureaukrati. Vi skal slippe medarbejderne fri.

Lige nu har de offentlige (mellem)ledere det ikke let. Overgangen til mål- og rammestyrelse og siden resultatstyring skubbede især mellemledere ud på planken. Kompetencen sad i en elastik, uddannelsen udeblev, og lønsedlen var uændret. Politikerne styrer i stigende grad ud fra enkeltsager, og "skandaler" udløser politisk indgreb og nye detailregler. Vi har brug for at gøre op med 0-fejls-kulturen, og delegering med elastik tager livet af fagligheden - både ledelsesfaglighed og medarbejdernes faglighed.

Ledelse af ansatte, der arbejder i ansigt-til-ansigts velfærds- og serviceydelser kræver noget særligt. 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, og velfærdsledelse kræver derfor solid faglig indsigt.

Velfærdsledelse er noget særligt. Det er mere end administration. Det er at skabe grundlaget for velfærd i en kompleks offentlig sektor. Det er at skabe rammerne for det faglige skøn i mødet mellem brugeren og den professionelle.

## Trepartsaftens åbnede nye muligheder

FOA vil have fokus på ledelse i kommende overenskomstfornyelser, som vi også havde det med trepartsaftalen i 2007.

Trepartsaftalen åbnede muligheder. En stor gruppe offentlige ledere har fået ret til lederuddannelse på diplomniveau. Målgruppen er karakteriseret ved at have ansvar for områder med direkte borgerkontakt, der leverer velfærd. Det er her vigtigt at fokusere på de mange team- og gruppeledere (med mange forskellige titler), der er leder for få eller som måske kun har delvist ledelsesansvar. De har stor betydning for den daglige drift.

Der er med Trepartsaftalen kommet nye midler til uddannelse, ny fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse og ny diplomuddannelse i offentlig ledelse (Den Offentlige Lederuddannelse).

Master og diplom lederuddannelserne er gode tilbud, men det er langt fra alle ledere, der kan få eller ønsker lederuddannelse på dette niveau. Akademi og ikke mindst AMU lederuddannelserne er meget relevante tilbud til de ledere, der har brug for kortere og mere afgrænset lederuddannelse.

Der er i Trepartsaftalen afsat 30 mio. kr. til at fremme deltagelse i akademi og AMU lederuddannelse, men det er endnu ikke fuldt afklaret, hvordan disse midler skal anvendes. Det har været en langvarig proces, men der er lys forude. I løbet af efteråret sker der noget.

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.



Vi skal passe på lederne - og tage godt hånd om de kommende ledere. Den offentlige sektor må sige farvel til næsten hver anden leder inden for de kommende fem til otte år, og det bliver afgørende med systematisk talentudvikling. Med næste generation af offentlige ledere kommer nye værdier og nye måder at lede. Når mange af de "gamle" ledere forsvinder, mister den offentlige sektor en masse viden og erfaring, men det er samtidig en chance til at forny offentlig ledelse og den offentlige sektor i det hele taget. Det er en chance til at indføre velfærdsledelse, men det kræver, at vi systematisk finder de kommende ledere og uddanner dem.

Videnscenter for velfærdsledelse kan forhåbentlig blive en vigtig del af dette arbejde. Vi ved endnu ikke, hvordan centeret kommer til at blive - får det mursten, eller bliver det bare en række projekter og en postkasse? Det bliver vi klogere på i løbet af efteråret med start i august, hvor vi skal drøfte de seks temaer, jeg allerede har nævnt.

# Center for velfærdsledelse

*Afdelingschef Elisabeth Hvas, Finansministeriet*

Tak for invitationen til at komme her i dag og tak til arrangørerne for initiativet til denne høring. Det er godt og vigtigt, at så mange forskellige interesserede sig for denne dagsorden. Finansministeren kunne desværre ikke komme – hilse og sige, at denne dagsorden også ligger ham på sinde.

Jeg er her så i dag, fordi Finansministeriet i disse år koordinerer en række initiativer i relation til ledelse, kvalitet og afbureaukratisering – et af de seneste initiativer er etableringen af et Videncenter for Velfærdsledelse, som er under planlægning. Det vil jeg vende tilbage til. Men inden da vil jeg gerne sætte ledelse og især **Velfærdsledelse** ind i en forvaltningspolitisk ramme om udviklingen i den offentlige sektor.

## Ledelse før og nu

God ledelse er afgørende for at en offentlig arbejdsplads fungerer, og borgeren får en god service. God ledelse er et helt centralt og nødvendigt element i styringen, organiseringen og udviklingen af den offentlige sektor.

Det virker i dag selvindlysende, hvor vigtig ledelse er. Men det er først i løbet af de seneste 10-15 år, at ledelse har fået så central en rolle på den administrationspolitiske dagsorden – eksempelvis i Finansministeriet.

Det betyder ikke, at ledelse ikke altid har været vigtig - men at de opgaver og udfordringer, der stilles lederen, har forandret sig på alle niveauer og kalder på opmærksomhed og udvikling.

Hvor ledelsesspørgsmålet tidligere – lidt firkantet sagt - især var et anliggende for HR-afdelingerne i offentlige institutioner, er ledelse i de senere år blevet et strategisk projekt for topledelsen – ja sågar også et politisk projekt.

Eksempelvis blev institutionsledelsens primære rolle i en lang årrække set som personaleleder og første blandt ligemænd. Og fra centralt hold blandede man sig af samme grund ikke i institutionslederens vilkår og kompetencer eller rammerne for at udøve ledelse.

Nu er situationen anderledes – god ledelse er sat på dagsordenen med opmærksomhed, midler og centrale indsatsområder.

En milepæl i arbejde med ledelse i den offentlige sektor er Kodeks for god offentlig topledelse.

Kodeks anbefalinger viser, at god ledelse ikke blot er situationsbestemt – god ledelse kan indkredses og begrebsliggøres. De 9 anbefalinger om god ledelsesadfærd viser også, at udvikling af god ledelse må prioriteres af topledelsen.

Men Kodeks er også udtryk for, at der er et behov for fælles begreber om topledelse i den offentlige sektor.

På samme måde er den aktuelle diskussion af og interesse for velfærdsledelse et eksempel på ønsket om at indkredse og begrebsliggøre centrale karakteristika ved velfærdsledelse:

Hvad er det unikke og den gode velfærdsledelse? Og hvordan kan vi med afsæt heri udvikle velfærdsledelse i praksis?

## Kvalitetsreformen og ledelse

En anden milepæl i forhold til udvikling af ledelse - set fra Finansministeriets stol - er Kvalitetsreformen.

Kvalitetsreformen er også blevet kaldt en ledelsesreform, fordi så mange af reformens initiativer er direkte rettet mod de offentlige institutionsledere på velfærdsinstitutioner som dagtilbuds-, ældre- og skoleområdet.

Initiativerne i ledelsesreformen samler sig om to overordnede temaer:

For det *første*, at institutionslederne skal have et klart ansvar og rum til at lede. Altså en indsats for bedre vilkår for ledelse: Opad i forhold til forvaltning og politisk system – udad i forhold til borgere - nedad i forhold til medarbejdere. Fokus er at sikre større rum til ledelse blandt andet ved at begrænse kravene til dokumentation og administration og ved at give lederne bedre ledelsesværktøjer.

Derfor indeholder Kvalitetsreformen også en afbureaukratiseringsreform, der skal sikre, at institutionerne får mere tid til kerneydelserne og skal bruge mindre tid på administration. Den seneste kommuneaftale indeholder en række eksempler på konkrete forenklinger – også for institutionslederne.

For det *andet* indeholder kvalitetsreformen en massiv satsning på kompetenceudvikling af lederne – bl.a. ved at alle institutionsledere skal have ret til en lederuddannelse af god kvalitet. Retten til lederuddannelse skal være med til at sikre, at ledernes kompetencer løftes i takt med, at opgaverne er blevet større. Ledelse er et fag, der kan læres.

Midlerne og retten til lederuddannelse viser sig også i aktivitetstal for lederuddannelser. 300 ledere går pt. på den nyudviklede Offentlige lederuddannelse. Der er 1600 årselever på Diplomuddannelse i ledelse og over 700 ledere følger i øjeblikket forløb på den fleksible masteruddannelse i offentlig ledelse.

Festen sluttede ikke med kvalitetsreformen.

## Yderligere ledelsesinitiativer

Kvalitetsreformen er sidenhen blevet suppleret af yderligere initiativer, med fokus på den praktiske ledelse i velfærdssamfundets frontlinje.

Der er fx afsat i alt 10 mio. kr. til et forskningsprogram i fremtidens lederskab i den offentlige sektor. Programmet er – som I sikkert ved – forankret på CBS i samarbejde med en række interessenter.

Som opfølgning på trepartsaftalerne blev Dialogforum for Offentlig Ledelse oprettet, hvor parterne kan drøfte og følge de mange udviklingsaktiviteter om offentlig ledelse. I Dialogforum for Offentlig Ledelse sidder repræsentanter fra LO, AC, FTF, staten, KL og Danske regioner.

Jeg vil give lidt reklame for en ny programserie på Danmarks Radio, der sætter fokus på offentlig ledelse. Titlen på programserien er "Mission Ledelse", og serien er produceret af Danmarks Radio i samarbejde med KL, Danske Regioner og staten. Formålet er at vise, hvad det vil sige at være leder i det offentlige og inspirere og motivere til udvikling af ledelse på de offentlige arbejdspladser i hele landet. Nogle gange kan man godt få det billede, at det er tungt at være leder i den offentlige sektor. Programmerne viser konkrete eksempler på, hvor spændende det er at være leder i det offentlige. Ledelse tales op – ikke ned! Det er et indsatsområde, vi også har i Dialogforum, naturligvis med respekt for at der er problemer, der skal løses.

## Hvad er velfærdsledelse

Det nye videncenter for velfærdsledelse står altså ikke alene, men er tværtimod det nyeste initiativ i en række initiativer, med fokus på ledelsen af velfærdsinstitutioner.

Med det nye videncenter får vi muligheden for at gennemføre konkrete projekter om, hvad det betyder at udføre god velfærdsledelse i praksis.

Men hvad er velfærdsledelse? Som nævnt før mener jeg, at der er behov for at indkredse velfærdsledelsen – hvad er det særegne, hvad er kernen og de ledelsesmæssige udfordringer? Gode bud er allerede givet blandt forskere og praktikere – også i dag.

## Velfærdsledelse handler om at lede mødet mellem borgeren og det offentlige

Institutionslederen har ansvaret for, at klæde medarbejderen på til det gode møde med borgeren. Forudsætningen for at kunne give en god service er evnen til at møde den

enkelte, hvor han er, med de ressourcer han har. Et godt samarbejde mellem medarbejdere og de enkelte brugere – herunder også pårørende - er afgørende for, at brugerne også føler sig værdige og ligeværdige. Også i de situationer, hvor der er gode faglige eller ressourcemæssige grunde til, at brugerens ønsker ikke kan tilgodeses. Medarbejderen skal i disse situationer kunne træde i karakter og med autoritet, og på samme tid udvise respekt for brugeren.

Regeringen, KL og Danske Regioner præsenterede i maj 2007 ni principper for god service i den offentlige sektor, der kan understøtte lederens arbejde med - og den lokale dialog om - det gode møde med borgeren. De ni principper og den ledelsesmæssige udfoldelse heraf kunne være interessant at få udfoldet.

### **Velfærdsledelse handler om ledelse af forandringer og kvalitetsudvikling – også i en krisetid**

I den økonomiske situation, som vi befinder os i, er svaret ikke blot besparelser og effektiviseringer. Der er behov for forandring og nye måder at producere og levere kerneydelserne – og lederne på velfærdsinstitutionerne er her nogen af de vigtigste forandringsaktører. Det er den lokale leder, der er ansvarlig for, at institutionen har de rigtige medarbejdere med de rette kompetencer, så de fastsatte mål og resultater nås. Og det er lederen, der skal gå foran og sætte medarbejdernes kreativitet og brugernes ideer i spil, når institutionen skal gå nye veje.

### **Velfærdsledelse handler om ledelse af den professionsfaglige arbejdsplads**

De fleste institutionsledere har ansvaret for at lede en gruppe af fagprofessionelle og har selv engang været fagprofessionelle - endda ofte i sammen institution. Det har stor betydning for den enkelte leders selvforståelse som leder og de ledelsesmæssige kompetencer, den enkelte leder besidder.

De forskellige dimensioner af velfærdsledelsens roller stiller store krav til lederen, og er i stadig udvikling. Større institutioner, professionalisering gennem øget kompetenceudvikling og nye krav til institutionslederen har bl.a. betydet, at der er en tendens til, at institutionslederen i højere grad frigøres fra den faglige stand og vægter den mere strategiske rolle tungere.

Men institutionslederen kan og skal ikke helt fjerne sig fra den faglige ledelse. Skolelederen har fx stadig et ansvar for udvikling i den pædagogiske praksis. Og lederen af plejecenteret må i sidste ende stå indenfor de metoder og omgangsformer, der anvendes i mødet mellem plejepersonalet og den ældre.

I programmet i dag for konferencens formulerer I det så klart- så derfor citerer jeg nu:

Velfærdsledelse vægter særligt lederskabet i forhold til **kerneydelserne** og søger **nye løsninger** sammen med medarbejderne (og borgerne kunne man tilføje). Velfærdsledelse fokuserer på **borgerne** og arbejder **med tillid og ansvar** i ledelseskæden som styringsværktøj.

Jeg tror, vi her i salen i dag på mange måder er meget enige om essensen i velfærdsledelse, så i forhold til videncenteret og velfærdsledelse er det afgørende, at videncenteret belyser temaer, hvor der er behov for ny viden, next praksis - som ikke tilvejebringes via eksisterende initiativer på ledelsesområdet.

Finansministeriet er ikke eksperterne – heller ikke i forhold til, hvordan vi undgår at gentage allerede eksisterende aktiviteter.

Så vi har brug for input fra alle, der har fingeren på pulsen og ved, hvad der rører sig lige nu indenfor velfærdsledelse. Vi har derfor inviteret en række arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer, ministerier og offentlige ledere fra udvalgte offentlige institutioner til en workshop i august om temaer i videncenterets arbejde.

De konkrete temaer er altså ikke fastlagt. Målet med videncenterets aktiviteter er dog besluttet. Videncenterets aktiviteter skal:

- kunne omsættes i konkrete, praksisnære projekter, undersøgelser og formidlingsaktiviteter og i mindre grad fordrer forskning og konsulentanalyser,
- have en klar praksisrettet karakter uden unødigt akademisering af ledelsesopgaven,
- have et tydeligt fokus på formidling,

- understøtte helhedssyn og et tværsektorielt perspektiv på ledelsesopgaven,
- kunne styrke sammenhængen mellem forskning og praksis.

Rammerne er ikke endeligt afklaret – men følgende ligger dog fast:

- videncenteret omfatter såvel det statslige, regionale og kommunale område,
- videncenteret etableres som et virtuelt center – pengene bruges på projekter ikke mursten og administration,
- videncenteret skal i videst muligt omfang forankres i eksisterende strukturer og partnerskaber mellem arbejdspladser - og gerne uddannelsesinstitutioner og forskning.

## Den videre proces

Et par afsluttende bemærkninger om den videre proces.

På baggrund af workshoppen i august udarbejdes en opsamling med temaer og aktiviteter – naturligvis også med input fra i dag. Efterfølgende planlægger vi dialog med eksperter og forskere med indsigt i velfærdsledelse for at få deres input til velfærdscenterets kommende arbejde. Den endelige afklaring af rammerne for organiseringen af videncenteret foreligger i november 2010.

# Velfærdsledelse

*Formand Jan Trøjborg. KL*

## Hovedbudskaber

1. De samfundsudfordringer, vi står midt i, kræver nytænkning. Ikke mindst i forhold til hvordan velfærdsydelserne skal ledes.
2. Innovation af velfærdsservicen kræver systematisk og ambitiøs ledelse.
3. Velfærdsledelse skal baseres på kompetencer - ikke på alder og anciennitet.
4. Velfærdsledelse handler også om styring.
5. Borger, medarbejder og kerneydelser er omdrejningspunktet.

## Intro — de store samfundsudfordringer og velfærdsledelse

Vi står over to meget store udfordringer i de kommende år.

For det første: Kommunerne kommer til at mangle arbejdskraft.

For hver 8, der går på efterløn eller pension i 2010, vil der kun komme 5 unge ind på arbejdsmarkedet.

Arbejdsstyrken bliver simpelthen 30 procent mindre på de store velfærdsområder.

Vi kommer til at mangle:

- Lærere til at undervise eleverne.
- Pædagoger, til at passe vores børn.
- SOSU'er til at pleje de ældre - og så videre...

Konkurrencen om arbejdskraften bliver øget.

Det stiller velfærdssamfundet i en vanskelig situation.

Der vil ikke være hænder nok til, at kommunerne kan løse kerneopgaverne på samme måde som i dag.

Den anden store udfordring er økonomien: Genopretningsplanen - den aftale som KL netop har indgået med Regeringen om kommunernes økonomi - taler sit eget tydelige sprog: Det er stramt, meget stramt!

Dansk økonomi er hårdt ramt af finanskrisen.

Underskuddet på de offentlige finanser vokser markant.

Vi får flere ældre – det koster flere penge i velfærdsydelse – og vi får færre erhvervsaktive – det giver færre skatteindtægter.

Derfor er vi nødt til at tænke nyt - vi har ikke råd til mere af det samme!

Velfærdsledelse handler om at søge nye løsninger sammen med medarbejderne og med fokus på borgerne.

Velfærdsledelse har særligt fokus på hvordan de borgernære kerneopgaver ledes.

Velfærdsledelse fokuserer på brugerne og arbejder med tillid og ansvar som styringsværktøjer.

En kompetent ledelse og ansvarlig, gennemtænkt styring er en del af svaret på vores udfordringer.

Det bidrager til effektivisering, innovation og kvalitet i opgaveløsningen.

Der går nemlig en rød tråd fra kompetent ledelse til dygtige medarbejdere og innovativ løsning af opgaverne.

Men bemærk: jeg står ikke her for at kritisere de kommunale ledere – som generelt gør det godt. Vi har jo verdens mest tilfredse medarbejdere og borgere!

Mit budskab er, at vi i hele ledelseskæden fra top til bund kan og skal gøre en større forskel i dagligdagen. Vi *kan* godt gøre det lidt bedre!

## Velfærdsledelse er en del af løsningen

Erfaringen viser, at medarbejdere, der trives, er effektive og motiverede på deres arbejdsplads – og de har ofte en kompetent leder. Det kan mærkes af borgere og brugere.

Vi har en pligt til at udvikle vores ledere (og vores organisationer) til at understøtte hele arbejdspladsens fokus på kerneydelserne.

Vi bliver målt i forhold til hvilken service, vi leverer – og heldigvis motiveres medarbejderne af at levere den gode service.

Udfordringen bliver at levere god service med færre hænder. Derfor skal vi gøre tingene anderledes, end vi gør i dag.

Velfærdsledelse sigter mod en innovativ udvikling af den service vi hver dag leverer til borgerne. Vi skal tænke nyt.

Det skal vi gøre ved på tværs af kommuner at trække på kompetencer, ny viden og praksiserfaring fra vores medarbejdere, og fra uddannelses- og forskningsinstitutioner.

## Velfærdsledelse skal baseres på kompetencer

Et eller andet sted ved vi alle sammen, hvad god ledelse er.

Før i tiden blev man ofte leder i kraft af alder, anciennitet, eller fordi man var en dygtig fagmand.

I dag prioriterer vi personlige såvel som faglige kompetencer som grundlag for, at man bliver leder.

Det kan være svært at sætte på en formel. Men vi kan ofte se og mærke kompetent ledelse i praksis.

Fx når vi træder ind på en skole. Der går ikke lang tid, før vi kan se på elevernes og lærernes trivsel, at her er rart at være. Eleverne er glade og lærerne er motiverede.

Når det lykkes for skolelederen, er det fordi hun er systematisk og velovervejende i sin tilgang til ledelse af kerneopgaven:

- Hun sikrer en løbende dialog om effekten af undervisningen.
- Hun kan reflektere og bringe skolens praksis videre.
- Hun sikrer, at målene altid er i fokus og giver mening – at handling følger ord.
- Hun er i stand til at skabe tillid.
- Hun er godt klædt på i og med sit personlige lederskab.
- Hun styrer, rekrutterer, udvikler, prioriterer og følger op.

Den gode skoleleder er ikke primært rekrutteret på sine lærerkompetencer. Hun er rekrutteret, fordi hun har kompetencerne til være leder og handler med respekt for lærernes faglighed.

Vi skal målrettet og systematisk arbejde for, at der udvikles kompetent ledelse målrettet og systematisk. Vi har ikke råd til andet.

## Velfærdsledelse er også styring

Efter nogle årtier, hvor vi har set meget på styringsredskaber fra den private sektor, er vi begyndt også at se i en anden retning.

Nogle vil sikkert mene, at det er på tide. For styringen af den offentlige sektor har allerede bragt os langt – på det næste stykke vej er lederskabet centralt.

Derfor orienterer vi os nu også kraftigere mod den kompetente leder som nøglen til udvikling af den offentlige sektor.

Regeringen ønsker nu, at overordnede mål skal træde i stedet for detailregulering. Det har vi ventet længe på.

Et godt eksempel er 360-graders eftersynet af folkeskolen.

Meldingen har været, at offentliggørelse af elevernes testresultater vil blive kombineret med mindre regulering af skolens praksis - undervisningen.

Der er ingen tvivl om, at denne udvikling på velfærdsområderne stiller nye krav til de kommunale ledere. Kodeordene er ambition og systematik i tilgangen til udviklingen af velfærdsproduktionen.

Det er en udfordring at udvikle et lederskab, der både har fokus på borgerne og samtidig sikrer mål, effektivitet og engagerer medarbejderne.

Derfor skal ledere gå på to ben. De to ben er det, som vi i gamle dage kaldte for leadership og management.

Det vil jeg gerne oversætte til *ambition* og *systematik* – i såvel tilgangen til lederudvikling som i udviklingen af velfærdsydelse.

## Tre hovedopgaver i udviklingen af velfærdsledelse

KL ser tre hovedopgaver i forhold til ledelsesudviklingen:

1. For det første er der behov for en vedvarende indsats for fortsat at dygtiggøre og opkvalificere ledere. Og vi ser gerne, at det sker i tæt samarbejde – partnerskaber – med uddannelses- og forskningsverdenen.
2. For det andet skal vi have fokus på talentspotting, talentudvikling og rekruttering af ledere. Mere end en tredjedel af de kommunale ledere er fyldt 55 år. Det får alvorlige konsekvenser for velfærden, hvis det ikke lykkes kommunerne at rekruttere den næste generation af ledere.
3. For det tredje skal der være et større fokus på vilkårene for ledelse – også kaldet ledelsesrummet. Vi skal sikre os, at ledelsesrummet har en sådan størrelse, at det er attraktivt at blive leder i en kommune. Alt i alt skal fremtidens styringsredskaber indeholde et større fokus på at skabe plads til det personlige lederskab.

## Hvad skal der så ske nu? Svaret er samarbejde om velfærdsledelse

Vi er nødt til at samarbejde om at skabe bedre mulighed for ambitiøs og systematisk velfærdsledelse og derigennem fremme udvikling og effektivisering.

Jeg vil i forlængelse af de tre hovedopgaver nævne fire elementer, som efter KL's opfattelse bør stå stærkt i den kommende tids arbejde:

1. Vi skal give den praksisorienterede lederuddannelse højeste prioritet. Der skal fortsat investeres i efter- og videreuddannelse, også for ledere. Den ambitiøse offentlige lederuddannelsesindsats skal fastholdes og udvikles med fokus på praksis: Hvad virker? Og vi skal mere systematisk følge op på ledelseskompetencer og ledelseskvalitet i kommunerne.
2. Vi skal etablere partnerskaber på tværs af de traditionelle skel – vi skal sammen med forskningsinstitutioner og ledere og medarbejdere på institutionerne finde nye tilgange til udviklingen af morgendagens praksis i skole, institutioner og på ældreområdet. Vi skal være klar til at gå nye veje for at sikre, at der ligger viden bag vores valg og fravalg af metoder. Direktøren for SFI, Jørgen Søndergaard, har senest efterlyst, at vi langt mere systematisk prøver metoder af over for hinanden. Har vi råd til at lade være?



3. Vi skal søsætte en række initiativer i talentarbejdet, så vi ikke efterlader tomme chefstole. Intet er så ødelæggende og deprimerende som manglende talent i ansøgningsbunken! Vi er startet på landsplan med talentudvikling på skoleområdet i samarbejde med uddannelsesinstitutioner og lederforening. Mere af det – også lokalt!
4. Vi skal skærpe opmærksomheden på, hvilke rammer og vilkår politikerne skal sætte op for serviceniveauet. Vi må ikke begrænse mulighederne for nytænkning! Det kræver faglige indspark, som forholder sig til virkeligheden – derude hvor skattekroneerne skal række.

Nogle af nøglespørgsmålene, vi alle skal forholde os til, er fx:

- Hvad efterspørger borgerne?
- Hvordan påvirkes borgernes forventninger?
- Hvor går grænsen for borgernes rettigheder?
- Hvad har kommunerne pligt til at levere?

Det er en debat, som folketingspolitikere meget gerne må intensivere!

Vi er mange, der skal arbejde sammen om at komme videre. Dagens høring om velfærdsledelse er en vigtig trædesten i det fortsatte arbejde.

Velfærdsledelse er kommet på dagsordenen for at blive.

KL følger meget konkret op. Allerede til september kommer vi med et udspil om, hvordan vi konkret fremmer velfærdsledelse som hjørnesteen i den fortsatte udvikling af den offentlige sektor.

Glæd Jer!

# De basale værdier i lederskabet

*Professor Ole Fogh Kirkeby, CBS*

## Aldrig har ledelse været så nødvendig

Aldrig har ledelse været så nødvendig – megen ledelse og suveræn ledelse, vel at mærke.

Situationen i det private og det offentlige ligner hinanden. Innovation er "must'et" mantraet, for at opfylde effektivitetskrav fra henholdsvis markedet og politikerne. Men mange hindringer ligger i vejen. I det private er det de faglærte opgavers udslibning til lønfattigere egne. I det offentlige er det mangel på respekt for belastningen af de menige medarbejdere og the local line leaders, og den ret tilfældige frisættelse af rodfæstet viden hos erfarne medarbejdere.

Når lederne og deres tættere medarbejdere får ideer, er det svært at finde nogen til at implementere dem. De faglærte arbejdere kan ikke længere bistå ingeniørerne med at lave prototyper. De offentlige medarbejdere er overvældede af nye regulativer, overvældende arbejdspress og nye ledelseskoncepter indført af ofte ukvalificerede, stortalende konsulenter. Folk forlader de kommunale arbejdspladser som rotter den synkende skude. Du får sjældent den samme sagsbehandler i telefonen, blot der er gået en måned.

## Hvad er der galt?

Lederne slider som gale i begge sektorer. Men politikerne presser med uforstand og styret af vilkårlighed og egeninteresser. Den strukturelle krise er langt voldsommere, end de åbenbart ukvalificerede økonomer kunne forestille sig. Grotesk nok kalder mange det stadigvæk for en finanskris. Javel, mangelen på kontrol med den finansielle sektor og god gammeldags mangel på moral startede lavinen, men den ventede blot på en udløsende årsag. For der er ingen vægtige inventioner, ingen profitable og investeringsstimulerende krige, men kun de lange skygger fra et land med en langt mere humanistisk kultur end vores, Indien, og fra et land med langt mere bureaukratisk kontrol, magt-vilje og ekspansionsstrang, end selv vores værste politikere kender til, Kina.

Nu er vi i en mildt sagt alvorlig knibe. Hvad gør vi?

## Genvinde tilliden til vores værdier

Falde tilbage på vores egentlige og ældgamle styrke, vores kulturelle værdier, vores humanistiske tradition og vores hårdt tilkæmpede, ofte alvorligt svigtende, respekt for det enkelte menneske.

Vi må genvinde tilliden til vore værdier. Lade dem gro i os, blomstre og stå stærkt imod profitjageri, profitmageri, manglende ansvarlighed, smartness, og hurtige løsninger. Vi må gudskelov ikke starte fra bunden, men vi må bygge på bunden. På de grundlæggende, vesteuropæiske værdier, som grækerne, kristendommen, humanismen og oplysningstiden skabte. Vi må ikke glemme, at Danmark var det første land i verden, der i 1848 ophævede slaveriet på sine kolonier, de Vestindiske øer. Kolonier, der ikke mindst gennem befordringen af transithandelen med slaver fra vore handelsstationer og forter på Guldkysten, skabte grundlaget for dansk kapitalakkumulation. Se på entreprenørernes navne i de store danske handelsselskaber og industrier, og på navnene på dem, der besad ejerskabet til transithandelen med slaver og sukkerproduktionen på de Vestindiske øer. Man vil undres over det forbløffende sammenfald. Samme mennesker gav store beløb ud til kulturelle formål, humanistisk praksis og velgørenhed – for som Ovid sagde, "non olet", penge lugter ikke – men det hænder, at de stinker.

Vi skal gentage, det vi står for, at være den første nation i verden, der frigav slaverne – og naturligvis tjente man penge på det, for en underbetalt arbejder, der kun har ansvaret for sig selv, er langt nemmere at presse til døde end en slave, som er ens ærede ejendom og en investering.

I dag tjener de store virksomheder penge på social ansvarlighed og hensyn til miljøet. Måske er det helt afgørende, at man ikke skal tænke sådan længere – at tjene penge på det, der betyder noget, for at give det indpas? Måske er det dér, vi atter skal gå forrest?

I det offentlige er borgeren blevet til forbruger, og kan som enhver forbruger kræve som sin ret, at produktet, hvis produktion han eller hun intet har at gøre med, modsvarer hans behov, forkærlighed og interesser. Men det vi har, er pligt. Vi er og bliver borgere uanset, hvad man kalder os. Enhver af os har ansvaret for ordentlige hospitaler, ordentlige skoler, ordentlig offentlig service. Det kræver politisk tænkning på ny og viljen til at sætte pligten over rettigheden.

Vi skal beskytte det offentlige mod os. Vi skal være med til at passe på de hårdt arbejdende medarbejdere her.

## **Mod - en gammeldags dyd**

Disse opgaver kræver ledere med mod. En gammeldags dyd, men husk, at det ægte mod aldrig udøves for ens egen skyld. Lad de dristige blære sig, vi hædrer det lange, seje, ydmyge og tyste mod. Modet til i hvert minut til ikke at blive vanvittig af strømmen af nye direktiver, af skiftende ledere, af manglende klare dagsordner. Gud, hvor har vi brug for modige og anstændige ledere. Ledere, der med sig selv ved, præcis hvorfor de er blevet det. Altså ved hvad de kan, vil, og som har mod til at se og formidle billedet af en ny fremtid, der ikke er bestemt af buzz-word affaldet. Ledere med klare, sociale utopier, der ikke må forveksles med politik og ideologi, men handler om samfundet som sådan og som helhed, og ikke mindst om den enkelte, upåvirket af interessepolitik.

Ledere, der tør stå ved, hvad de vil, og hvem de er. Ledere med værdier, med andre ord. Ledere, der har tænkt deres eget selvforhold igennem og møder den anden derfra. Ledere, der hverken vil score kassen eller letkøbt anerkendelse, men tør udsætte sig for kritik, og imødekomme den sagligt. Ledere, der tør sætte sig selv på spil. Ledere, der formår at vise, hel- og renhjertet, at de kan vurdere og værdsætte en præstation.

De modige ledere, det er deres tid nu.

# Uddannelse, profession og praksis

Udviklingschef Peter Ulholm, Professionshøjskolen UCC

## Ny viden

For mig at se handler koblingen mellem forskning, uddannelse og praksis om at tænke produktion af viden på en ny måde, hvor vi sammen kan bidrage til nogle svar på de udfordringer, som fremtidens velfærdssamfund byder os.

Man kan sige, at det er funktionssystemer, der fungerer uafhængigt af hinanden, sådan som Niels Åkerstrøm Andersen før skitserede. Forskning, uddannelse og praksis har i princippet ikke noget med hinanden at gøre. Forskning, uddannelse og praksis kan ofte fungere som parallelle spor, der sjældent eller kun tilfældigt rører hinanden. Vi er nødt til at arbejde med en mere snæver forståelse og sammenhæng mellem forskning, uddannelse og praksis.

## Tre centrale spørgsmål

Følgende tre spørgsmål kan være relevante at søge svar på

1. Hvordan påvirker praksis, uddannelser og forskning?
2. Hvordan påvirker forskning, uddannelser og praksis?
3. Hvordan påvirker uddannelser, forskning og praksis?

### Hvordan påvirker praksis, uddannelser og forskning?

Hvor meget ved vi om svarene på ovenstående, og i hvor stor udstrækning er det forskningsspørgsmål, der er forankret i praksis? Hvor hurtige er vi som uddannelsesudbydere til at ændre vores uddannelser, således de imødekommer de ændrede behov i praksisfeltet? Dette ved vi ikke nok om.

### Hvordan påvirker forskning, uddannelser og praksis?

Hvis vi ser på det just præsenterede 360 graders eftersyn af folkeskolen, var en af konklusionerne, at forskningsviden ikke bruges nok i folkeskolen.

### Hvordan påvirker uddannelser, forskning og praksis?

Dette ved vi desværre heller ikke så meget om, trods det at vi er ved at uddanne en masse ledere, så ved vi ikke så meget, hvad det betyder. Vi ved en smule om, at det kan være godt for lederne selv og deres karrieremulighed, men om det er godt for organisationen ved vi ikke noget om.

Vi er nødt til at få etableret en klarere og stærkere sammenhæng end hidtil.

## Forskellig slags viden

Der kan desuden være fornuft i at *være opmærksom på de metaforer*, vi anvender om forskellige vidensformer. Nedsivningsmetaforen fx er ufrugtbar. Forskningsviden udvikles på forskningsinstitutioner og nærmest af sig selv siver - formidles - ind i uddannelser og ud i praksis. Det er for forenklet. Det er ikke kun et spørgsmål om formidling, men et spørgsmål om kultur.

Der er tale om en uheldig hierarkisering af viden. Forskningsviden er nummer et, som alle kan forstå hvad er, og så er alt andet underlagt.

Praksis er ikke omsat teori. Praksis fungerer for fuld udblæsning, og derfor er vi også nødt til at arbejde med at kombinere forskellige vidensformer ligeværdigt. Ikke kun forskningsviden, men også andre former for viden.

Problemet er blot, at forskningsviden er den viden, vi bedst er i stand til at anerkende og til at måle, men der er masser af andre nyttige vidensformer, vi kan få bragt i spil.

Vi kan jo se, at viden cirkuleres og rekonstrueres i mange sammenhænge.

Der er masser af viden, der cirkulerer rundt i bl.a. virksomheder og forvaltninger. Det vil sige, at viden bliver bragt i spil i mange andre sammenhænge end lukkede fora, som bliver brugt, som værende vidensformer eller praksisformer, på samme måde som forskningsviden også er det.

Udgangspunktet er, at vi skal tænke disse former sammen i langt større udstrækning, end vi gør nu. Derfor er min ambition og håb, at dette nye Center for Velfærdsledelse kan bringe disse former for viden sammen på en mere systematisk og konstruktiv måde.

Den viden, der bliver bragt i spil i lukkede fora, skal der åbnes op for, så vi i stedet kan arbejde sammen om det.

## Samspil

Det handler altså om samspil – ikke så meget om hvad, men mere hvordan? Derfor skal vi fortsat arbejde med:

- Skabelse og konstruktion af ny viden mhp. nye vinkler og nye erfaringer.
- Nytænkende formidling

Vi skal have følgende fokus: Nye former for samspil, partnerskaber, for at kunne udfylde paradigmetomrummet, der er opstået efter NPM æraen.

Vi skal selvfølgelig fortsætte med at skabe ny viden, men vi skal i endnu højere grad tænke på, hvordan vi kan formidle ny viden. Hvordan gør vi det nu? Vi vil gerne have forskningen længere ud, og hvordan gør man det?

Vi bør tænke konstruktivt og kritisk i forhold til andre måder at formidle på. Dette giver også anledning til at tænke i andre former for samarbejde/samspil, såsom partnerskaber. Man kan sige, at mange af disse ting også er et forsøg på at fusionere forskellige vidensformer.

Vi arbejder i partnerskaber omkring disse ting, og dette giver anledning til at tænke på den udfordring, der hedder: Hvad er velfærdsledelse? Hvad er det for nogle spørgsmål, som velfærdsledelse er svaret på? Det er det, vi sammen skal udforske, så vi sammen i højere grad kan kvalificerer svarene.

Jeg mener, at et Center for Velfærdsledelse bør og skal påtage sig denne opgave.

# Nyt lederskab i kommunerne

Afdelingschef Søren Thorup, KL

## Afsæt – tre spørgsmål

- Er der overhovedet brug for nyt lederskab i det offentlige og i kommunerne?
- Går det ledelsesmæssigt ikke godt nok – og gør vi det i det mindste ikke så godt, vi kan?
- Er velfærdsledelse en fis i en hornlygte?

## Tre anvendelige svar

- Der er behov for nytænkning, også selvom vi gør det bedste, vi har lært.
- Der er i dag nævnt en lang række væsentlige argumenter – opløsningstendenser, rekrutteringsudfordringer, manglende sammenhænge, paradokser.
- Velfærdsledelse kan muligvis vise sig at være en fis i en hornlygte.
- Men rigtigt udviklet i samspil mellem alle aktører kan vi med velfærdsledelse måske opnå resultater, som vi ellers ikke kan.
- Lad mig som mit input – også lidt til sammenfatning – nævne 6 gevinster, som vi i hvert fald kommer tættere på at kunne indløse via velfærdsledelse, udviklet og håndteret rigtigt.

## Seks mulige gevinster

1. Velfærdsledelse kan hjælpe os med at *genskabe borger- og brugerfokus* i velfærdsarbejdet – væk fra allestedsnærværende og totalt dominerende systembetragtninger og systemhensyn og retning mod rigtige mennesker, reelle behov og reelle oplevelser – kød og blod. I tråd hermed kan velfærdsledelse rumme nytænkning i forhold til ansvars- og arbejdsdelingen mellem det offentlige, virksomhederne og civilsamfundet. Vi vil i forlængelse heraf kunne få demokratiske gevinster og bedre sammenhænge mellem politik og administration.
2. Vi kan med velfærdsledelse understøtte og styrke, at ledelse udvikles i *en dobbeltsidig tilgang*. Det betyder, at ledelse defineres, forstås og udvikles i fællesskab mellem ledere og medarbejdere – mellem arbejdsgivere og arbejdstagere. Hverken A eller B sider har alene patent på formlerne. Energien og kræfterne kommer af og i samspillet.
3. Velfærdsledelse er den ideelle platform til at revitalisere *den værdimæssige indfaldsvinkel til ledelse* – værdiledelse om man vil. Vi tager hermed afsæt i det, der betyder noget, det vi tror på, det personlige, det nære, det relationelle, det meningsskabende. Det handler om tillid og anerkendelse – men frem for alt om mennesker. Også bedre mulighed for at genskabe bedre balance mellem rettigheder og pligter – og skabe alternativer til detailstyring og bureaukrati.
4. Velfærdsledelse er *den nødvendige, men også anstændige ledelsestilgang* til de økonomiske og ressourcemæssige udfordringer vi står overfor – og formentlig den

eneste reelle vej til at frisætte de uudnyttede potentialer og kompetencer, som finder i vores organisationer.

5. Vi kan via velfærdsledelse sætte gang i en stærk udviklingskoalition mellem praktikerne, uddannelsesinstitutioner og forskningsinstitutioner – fordi vi kan skabe en fælles, tværfaglig referenceramme og et fælles sprog, der er relevant for alle tre parter. Vi skal fra FUP – forskning, uddannelse, praksis – til PUF – praksis, uddannelse, forskning.
6. Sidst men ikke mindst kan vi udvikle og anvende velfærdsledelse som et kærkomment alternativ til den bølge af teknologibegejstring og robotjubel, som er godt i gang. Ingen tror vel for alvor på, at velfærd kan leveres med chip og skruer alene? Eller er jeg bare ved at blive gammel?

### Samlet set

- Høringen har sat os på sporet af at tydeliggøre, hvad velfærdsledelse er (men vi er ikke færdige).
- Høringen har mindet os om, at ledelse er en differentieret størrelse, og at velfærdsledelse nok bør have mere fokus på mellemlederen/frontlederen, dog uden at glemme hele ledelseskæden.
- Høringen har understreget, at god ledelse bæres af kompetencer – værdier, viden, indsigt, færdigheder – og ikke defineres i kraft af alder, anciennitet eller fagfaglighed.

# Afrunding

*Forbundssekretær Jakob Bang, FOA*

Vi - KL, CBS, UCC og FOA - er gået sammen i et konsortium - et interessefællesskab for at stimulere en fortsat debat om og udvikling af velfærdsledelse i teori, og - som det er blevet understreget - ikke mindst i praksis.

Vi i konsortiet er i sagens natur langt fra enige om alt, men vi er enige om at New Public Management ikke længere er buddet på fornyelse og styrkelse af offentlig ledelse. Derfor er vi gået sammen.

I takt med gennemførelsen af kommunalreformen og den efterfølgende kvalitetsreform, er det blevet stadigt tydeligere, at ledelse er et af de væsentligste svar på udfordringerne for velfærdssamfundet. På mange måder står vi ved en skillevej, hvor vi skal genopdage kernen i ledelse i den offentlige sektor.

I dette vadedsted bør vi være besindige, så vi ikke falder for letkøbte og luftige nye ideer, som der er risiko for, når vi er i et "paradigme-tomrum" efter NPM.

Man skal givetvis være sig for at hoppe på den limpind, at ledelse og velfærdsledelse er svaret på alle spørgsmål, men der er ingen tvivl om, at velfærdsledelse kan gøre en afgørende forskel på den offentlige sektors daglige drift og udvikling.

Vi skal tage udgangspunkt i praksis - i de spirer til og konturer af velfærdsledelse som allerede findes, men det er vigtigt, at den viden, vi opbygger, er forskningsbaseret. Det er det eneste rigtige grundlag for bæredygtig udvikling af praksis og de uddannelser, der ligger til grund for praksis.

Velfærdsledelse er som begreb ikke fuldt udfoldet, men det handler om at sætte fokus på det særlige i at være leder i den offentlige sektor i almindelighed og på velfærdsområderne i særdeleshed - der hvor lederne leder mennesker, der tager sig af og drager omsorg for andre mennesker.

Konsortiet vil fortsætte med at holde debatten om velfærdsledelse varm. Vi afholdt første høring den 10. september 2009, med en vis effekt, som Elisabeth Hvass venligt har gjort opmærksom på.

Vi har endnu ikke fastlagt næste aktivitet, det kan blive nye høringer, men mon ikke tiden er kommet til mere åbne arrangementer, så som debatmøder eller konferencer.

Det har været et mål for konsortiet at få oprettet og påvirket grundlaget for Center for Velfærdsledelse, og vi håber og tror, at centeret vil komme til at spille en central og aktiv rolle i udviklingen af velfærdsledelse.

Vi har allerede *Væksthus for ledelse*. Det er en stor succes, og *Center for Velfærdsledelse* skal være og kunne noget andet end *Væksthus for ledelse*.

Vi mener, det er vigtigt, at centeret lægger vægt på at arbejde forskningsbaseret i et praktisk perspektiv. Centeret skal kendes på, at den udviklede viden kan bruges til at udvikle det daglige ledelsesarbejde i praksis.

Centeret hovedopgave bliver, som vi ser det, at styrke sammenhængen mellem forskning i velfærdsledelse, lederuddannelse og ledelse i praksis, så forskningen kommer længere ud og praksis længere ind. Vi håber, at centeret bliver aktivt, nytænkende, eksperimenterende og debatskabende.

Centeret kan tage fat på mange forskellige spørgsmål, men der er nogen, der ligger lige til højrebænet. Det kan f.eks. være:

- Mødet mellem borgere og medarbejder
- Tillid som ledelsesstrategi
- Ledelse og opbygning af social kapital
- Ledelsesrum og styring

Tak for denne gang. Vi vil sørge for at holde centeret til ilden.





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, og 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.

Den første høring om velfærdsledelse blev afholdt i september 2009. Høringen er dokumenteret i en pjece tilsvarende denne. Den første høring tog hul på diskussionerne om velfærdsledelse.

Den anden høring, der blev afholdt i juni 2010 og som dokumenteres i denne pjece, udfolder begrebet yderligere og vil blive fulgt op af en mere omfattende konference om velfærdsledelse i 2011 samt en række andre initiativer.

Bag initiativerne står FOA, CBS, UCC og KL. Samarbejdet udspringer af en fælles interesse i velfærdsledelse. Samarbejdet tager udgangspunkt i en erkendelse af, at der er behov for mere viden om de offentlige lederes vilkår, udfordringer og dilemmaer – og hvad velfærdsledelse er.

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.

**FOA**  
FAGOGARBEIDE

Stauings Plads 1-3  
1790 København V

Tlf: 46 97 26 26  
[www.foa.dk](http://www.foa.dk)