

Strategi, taktik og pædagogisk ledelse



Et helikopterperspektiv
på den socialpædagogiske
verden

Rapport fra Socialpædagogernes
Lederlandskonference 2010

SOCIALPÆDAGOGERNE

FREMME
VI FÆLSE

-DIALOG
PRAL
KLARE
RAMMER

Autenticitet
Abraham & Stringer

STRATE-
GISK
LEDELSE

Åbenhed
og
Dialog....

INDFLYDELSE
OG
INDVOLVERING

ANERKENDELSE
LEDELSE

Mod

HUMOR
☺

TROVÆRDIG-
HED
Tillid
Begejstring

TILLID
RETFÆR-
DIGHED
SAMAR-
BEJDE

Dialog
&
Mening

Dialog på
alle niveauer

Troværdighed
Tillid
Opmærksomhed

- FÆLLESSKAB
- FAGLIGHED
- TILLID

GOOD LEDELSE ER
• AT KUNNE GÅ
EN FORSKEL
GENNEM ANDRE

Ide skabende

At være autentiske
tilstede i samspil
med de mennesker
som er på arbejdspladsen!

TROVÆRDIGHED
NÆRVÆRD
RESPEKT
ANERKENDELSE

NEW
DEALER

LID
BO
TRYK

VITA
CARP

Indhold

- 4 **Forord** 3
- 6 **Strategi, taktik og pædagogisk ledelse**
Camilla Sløk. Ph.d. og leder af Center for Skoleledelse på Copenhagen Business School
- 8 **Brug for forskning og bedre uddannelse**
Jørgen Grønnegård Christensen. Professor ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet
- 10 **Dynamik og beriget handlekraft**
Claus Majgaard. Adm. direktør, Børn- og Ungeforvaltningen, Odense Kommune og formand for Børne- og Kulturchefforeningen
- 12 **I bør løfte ambitionsniveauet**
Søren Thorup. Afdelingschef, Kommunernes Landsforening, formand for Væksthus for Ledelse, København
- 14 **Brug for bedre styring og fælles faglighed**
Steen Juul Hansen. Ph. d., lektor, Videncenter for Socialpædagogik og Socialt Arbejde, VIA University College, Århus
- 16 **Høj social kapital er god investering**
Tage Søndergård Kristensen. Dr. med., sociolog, Task-Consult, Gilleleje
- 18 **Næste års konference**
- 19 **Hvis du vil vide mere**



4



Forord

Hvorledes kan vi på arbejdspladsen etablere en new deal opad med politikere og forvaltning og social kapital indad sammen med medarbejderne?

Hvorledes styrker vi den socialpædagogiske og ledelsesmæssige faglighed?

Hvorledes gøres den socialpædagogiske faglighed til en tillidsskabende faktor i forhold til arbejdsgiverne?

Det var temaet for Socialpædagogernes Lederlandskonference 2010, hvor 260 ledere og mellemledere overværede og diskuterede mange vægtige oplæg. En strategi for en new deal, der kan udvikle tillid og faglighed baseret på, at behovet for politisk, administrativ og faglig

ledelse anerkendes, – det er jo en ordentlig mundfuld!

Flere oplægsholdere tog da også fat om sagens kerne på de indre socialpædagogiske linjer: Behovet for at styrke ledernes strategiske og taktiske styring i bedste samklang med den professionsfaglige ledelse. Behovet for dokumentation af den socialpædagogiske faglighed via et forskningscenter eller en tænketank, der kan indsamle viden – og dele den ud igen. Og behovet for at udvikle uddannelse og efteruddannelse.

Dermed skabes grundlaget for den tillid og den anerkendelse, der er afgørende på de ydre linjer – nemlig i forhold til det administrative og det politiske niveau.



Dermed kan vi forhåbentlig nå frem til en new deal.

Socialpædagogerne har brug for en mere offensiv og fremadrettet strategi, der kan gøre op med den negative opmærksomhed, som store dele af det specialiserede sociale område udsættes for. Og socialpædagogerne har brug for at have etikken med i debatten. For et samfund skal kendes på, hvordan det behandler sine udsatte borgere.

Debatten i det daglige

Hvad er kendetegnende for ledelse af socialpædagogiske organisationer i fremtiden? Sådan spurgte vi blandt andet under gruppearbejder på Lederlandskonferencen sidste år. Nogle af svarene lød:

Ledelsen agerer i et særligt krydspres mellem det politisk-administrative og det pædagogisk-faglige niveau.

Derfor må ledelsen synliggøre konsekvenser af politiske forslag for beslutningstagerne undervejs i en proces.

Med historiens erfaringer i baghovedet må ledelsen være på forkant med fremtidens behov med udgangspunkt i fremtidens brugere.

Det er vigtige sentenser at have med sig i den debat, der foregår blandt socialpædagogiske ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter samt alle de mange medarbejdere på arbejdspladserne.

Det er vigtigt at holde årlige konferencer og se vores verden i helikopterperspektiv ud fra andres kig ind til os. Det er endnu vigtigere, at debatten lever sit daglige liv rundt omkring i de socialpædagogiske organisationer.

Vi håber derfor, at I både vil nyde og lade jer inspirere af billeder og tekster i denne opsamling fra årets konference og ser frem til at møde mange af jer på næste års lederlandskonference.

Allan Andersen og Ulla Blok Kristensen, formand og næstformand, Landslederudvalget

Marie Sonne, forbundsnæstformand

Juni 2010



CAMILLA SLØK

PH.D. OG LEDER AF CENTER FOR SKOLELEDELSE PÅ COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

Strategi, taktik og pædagogisk ledelse

6



Med en new deal for samarbejdet mellem socialpædagogiske organisationer og driftsherrerne betyder ledelse endnu mere end under New Public Management. En new deal skal netop udvikle tillid og faglighed baseret på, at behovet for såvel politisk og administrativ som faglig ledelse anerkendes.

Med ledelse skal lederen sørge for det eksistentielle og det relationelle samt den etiske praksis mellem borger og socialpædagog. Det gælder om at have det godt på arbejde. Styringen med regler og administration skal også være der, men i baggrunden. Og jeg tror, at de offentlige driftsherrer er begyndt at respektere den faglige ledelse mere end under NPM, fordi den faglige ledelse fremover vil blive mere selvledende.

Det centrale for ledelse er social kapital og tillid mellem leder og henholdsvis medarbejdere og forvaltning. De faglige ledere skal have frihed til og mulighed for reelt at lede deres organisationer, og de fagprofessionelle skal tage lederskabet på sig sammen med den udvalgte leder.

Der er brug for et fagprofessionelt lederskab, der mestrer de generelle ledelsesbegreber. Og der er skal være plads til en god balance mellem fagfolk, der bliver ledere, og fagfolk, der bliver ledere uden for deres fag. Man kan ikke bare sætte djøf'ere ind over alt.

Magt gennem viden

De faglige lederes frihed til at reelt at lede deres organisationer medfører, at der skal tænkes i dokumentation af resultater, selv om det er vanskeligt at måle på det socialpædagogiske område. Alligevel skal det gøres, for viden er magt. Og derfor kan det være en god idé at oprette et center i tilknytning til forbundet Socialpædagogerne, hvor der arbejdes med forskning og dokumentation. Eller dokumentationen kan udvikles gennem et samarbejde i viden-trekanter mellem forskning, professionshøjskoler og kommuner.

Socialpædagogerne har brug for en strategi, som er fremadrettet, så der kan gøres op med den negative opmærksomhed, store dele af det specialiserede område udsættes for. Igen må jeg nævne dokumentationen: Hvad virker, og hvad virker ikke? Der skal være bruger-dreven innovation, hvor medarbejdernes viden er afgørende.

Og så skal etikken frem i debatten. For et samfund skal kendes på, hvordan det behandler sine udsatte borgere. Måske skal I som socialpædagogiske ledere i højere grad vinde det store slag gennem de små. De fleste ledere har ikke den strategiske magt til fulde. Men I har den taktiske, der bruges i dagligdagen.

I skal gøre interessenterne interesserede. Lav tilsynsbesøg og praktikdage for politikere og for ansatte i forvaltningen. Vær offensive politisk i forhold til det etiske aspekt. Fortæl de gode



historier om borgere, der får liv og lys i øjnene takket være jeres indsats.

Ledelsesformer hænger sammen

Jeg har været med til at udarbejde en interviewundersøgelse om Strategisk Ledelse i Folkeskolen i samarbejde med Skolelederforeningen og sammen med forskningsassistent Marie Ryberg. Baggrunden var blandt andet OECDs kritik af, at der foregår for lidt strategisk ledelse og for meget pædagogisk/faglig ledelse i folkeskolen.

Undersøgelsen viste, at størstedelen af skolelederne ikke ser en modsætning mellem det fagligt-pædagogiske begrebsapparat og det strategiske ledelse. De ser snarere strategisk ledelse som en særlig form eller et værktøj til at nå pædagogiske og faglige mål. De beskriver deres pædagogiske overvejelser som et nødvendigt led i at konkretisere en strategi og/eller at nå et mål. Med

andre ord: Pædagogisk ledelse og strategisk ledelse hænger sammen.

Skolelederne beskriver også, at de agerer i et politisk system, der udstikker de overordnede strategier for folkeskolens udvikling i forhold til mål og økonomi. Spørgsmålet er derfor, i hvor stort omfang skolelederne alene kan drive langsigtet strategisk ledelse, eller om de snarere skal kunne drive taktisk ledelse – altså håndtere de problemer, der opstår undervejs i strategien. Dog må det fastholdes, at skoleledere godt kan kommunikere strategisk på flere niveauer, og at de kan være med til at påvirke mål, handlemuligheder og strategier.

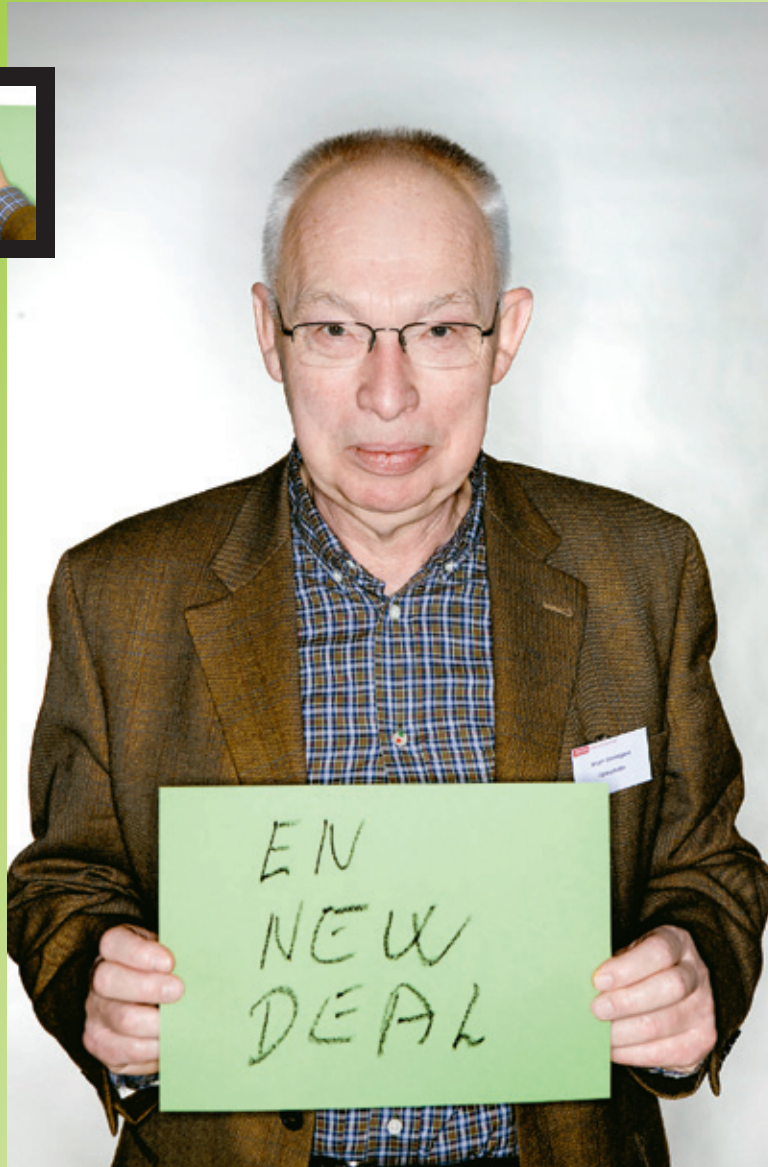
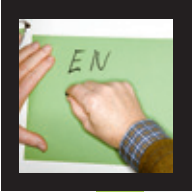
Der foreligger ikke en tilsvarende undersøgelse af ledelse på det socialpædagogiske område. Men jeg kan forestille mig, at I kan genkende disse udsagn i jeres egen dagligdag som ledere.

JØRGEN GRØNNEGÅRD CHRISTENSEN

PROFESSOR VED INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB, AARHUS UNIVERSITET

Brug for forskning og bedre uddannelse

8



Socialpædagoger har brug for temmelig konkrete tiltag. For det første skal I lave jeres eget program for systematisk indsamling af viden på arbejdsfeltet. Med systematisk mener jeg forskningsbaseret – altså generaliseret, talmæssigt og empirisk rapporterende. Det sker i centerregi i tilknytning til forbundet.

Det sker, fordi forbundet vil delagtiggøre ikke bare politisk-administrative beslutningstagere, men også almenheden i viden om et brydsomt område. Det sker, fordi forbundet vil have et systematiseret, evidensbaseret grundlag for at tale magten midt imod. Og det sker, fordi der er brug for at dreje indsatsen væk fra penge og styring og over til dem og det, det handler om.

For det andet skal der gøres noget ved uddannelsen. Den skal ikke nødvendigvis gøres akademisk. Men indholdet skal strammes op, så den i højere grad får karakter af specialiseret professionsuddannelse. De studerende skal modtage systematisk færdighedstræning, som er evidensunderbygget, og som har ambition om at være den kanal, hvor igennem viden omsættes til praksis. En sådan uddannelse kan snildt foregå i nuværende regi, og den kan kombineres med systematisk efteruddannelse, som er forskningsbaseret og orienteret mod professionen, ikke mod management.

Tænketaank, der kan gå i dybden

Vi har en faglig identitet og en faglighed, som vi har snakket ret defensivt om i 10 år. Nu må vi forholde os offensivt, for vi bliver udfordret og skal ikke læne os tilbage, men agere og profilere os. Derfor foreslår jeg en socialpædagogisk tænketank, der kan gå i dybden fagfilosofisk og forskningsmæssigt. En tænketank, der kan undersøge, dokumentere og skabe stof til eftertanke i forhold til, hvordan vi løser indre og ydre udfordringer. Vores indre udfordring er den faglige identitet og et fagsprog, der skaber sammenhæng mellem os alle uanset de mange arbejdsområder. Vores ydre udfordring er netop mangfoldigheden, at vi har et utrolig stort felt af brugere på det særlige sociale område.

Thomas Hinsby, afdelingsleder, Stensagergården, Århus



sige, at specielt den nuværende regering repræsenterer en ekstrem styrings- og kontrolmani. I skal bare huske på, at de folkevalgte har ret til at prioritere og styre.

I skal tage første skridt

Men de har brug for hjælp til at bryde den onde cirkel af negativ opmærksomhed, som jeres område lider under. Og ingen er bedre placeret til at tage det første skridt end den faglige kernegruppe, som står med udfordringerne. I og jeres forbund skal selv tage initiativet til en new deal med politikerne. I kan udvikle de første tanker i forbundsregi, og når de er konkrete nok og kan modstå kritik, skal I inddrage først og fremmest de kommunale driftsherrer og Kommunernes Landsforening.

I må acceptere, at tilsyneladende ustyrige udgifter er et problem, som skal dæmmes ind, men i øvrigt holde samtalen om new deal helt på afstand af diskussionen om ressourcer og omkostninger. For det er afgørende, at I får etableret et samarbejde med de andre interessenter, som er holdbart, problemorienteret, troværdigt – og trækker i en ny retning.

Viden er mangelvare

Det er nemlig et faktum, at viden er magt. Ufunderet viden er en indikator på brydsomme opgaver. Den undergraver troværdigheden og bliver kilde til politisk og institutionel svaghed. Derfor skal troværdigheden professionaliseres via systematisk kortlægning og dokumentation og via en uddannelsesreform.

Men undervejs skal vi gøre op med klassiske dogmer. Der er bondekarlsdogmet om, at det er det konkrete skøn og den konkrete viden i situationen, der tæller: Ingen skal lære mig noget. Der er dogmet om klassesamfundet: Det er forkert indrettet. Og der er humanistdogmet om, at det hele er en social konstruktion: Der er ingen virkelighed uden for mig selv.

Viden er altså en mangelvare, når det gælder brydsomme opgaver, hvor problemet er åbenbart, alvorligt og handlingskrævende. De præcise årsager er dog uvisse, og derfor findes der ikke løsninger med sikre effekter.

Brydsomme opgaver henlægges typisk til den offentlige sektor. Det gælder bekæmpelse af kriminalitet og sygdomme samt indsatsen for undervisning for eksempel. På de områder kan politikerne sige: Se, hvor meget vi gør! På jeres område siger politikerne: Vi gør så meget, og det er så dyrt, men lige meget hjælper det!

Den negative opmærksomhed giver konstant politisk fokus med planer, indgreb og reguleringer. Man kan måske

CLAUS MAJGAARD

ADM. DIREKTØR, BØRN- OG UNGEFORVALTNINGEN, ODENSE KOMMUNE OG FORMAND FOR BØRNE- OG KULTURCHEFFORENINGEN

Dynamik og beriget handlekraft

10



Livet efter New Public Management (NPM) bør indeholde ledelse på kerneforretningens præmisser. Denne ledelse eksisterer i et tredobbelt krydspres. Den økonomiske udfordring giver krydspres mellem ressourcer og forventninger. Det kræver fokus på kerneydelserne. Den innovative udfordring handler om sammenstødet mellem stridende forventninger til kerneydelserne – for eksempel standardisering kontra individualisering. Det kræver nytænkning af ydelsernes indhold. Og udfordringen, når det handler om dialog, er afstanden og fremmedgørelsen mellem de forskellige styringsniveauer. Her er der brug for nye måder at tale sammen på.

Det handler om at gå fra fundamentalisme til åbenhed og eksperimenter, når vi flytter os fra New Public Management. Det er bare meget fattigt, hvis vi kun kører efter NPM. Man kan sagtens få dynamik og beriget handlekraft ved at kombinere styring med det, jeg kalder 'ledelse på kanten'.

Styring indeholder klare rammer med udfordrende mål, tydelig organisering og fælles projekter. 'Ledelse på kanten' indeholder åben udforskning med kollaborative eller samarbejdende søgeprocesser. Og den rummer plads til at udfordre rammer samt laboratorier.

Åben og dialogisk tilgang

NPM har en bevaringsværdig kerne, hvor resultater kobles med ressourcer, hvor der er brugerstyring og styringsdialog. Men vi må kritisere og se udviklingsmu-

Nærhed er blevet til afstand

Da den store centralinstitution i Brejning blev moderniseret i 80'erne, arbejdede Karen sammen med andre socialpædagoger i et projekt, der skabte indhold og udvikling i en ung, døv og meget udadreagerende kvindes liv. En dag spadserede Karen på Vejles gågade. Hun havde et stort blå øje. Amtsborgmester Erling Tiedemann var også på gaden. Han fik øje på hende, skråede over og lagde hånden på hendes arm: 'Hvad er der sket med dig, Karen? Er det Louise, der har været på spil igen?' 'Nej, Erling. Jeg fik en reel i hovedet, da min mand og jeg var ved at flytte. Derfor øjet.'

I dag er direkte kontakt afløst af alt for lang afstand mellem de ansvarlige og de udførende. Jeg møder ofte politikere, der siger, at det har de ikke bedt om. Hvem har så ansvaret for distancen imellem os?

Mogens Seider, socialpsykiatrilæder, Høje-Taastrup Kommune



11

ligheder. For måler vi det væsentlige, og gør vi vores ydelser til ting? Har vi reduceret borgeren til forbruger og tabt institutionens integritet? Har vores dialog pseudo-karakter? Er der styringsmæssig fremmedgørelse?

En åben og dialogisk tilgang tager afsæt i det konkrete møde i stedet for abstrak-

te ideer. En sådan tilgang betyder, at man i samarbejde søger kvalitetsbegreber og -indikatorer med en mangfoldighed af metoder i stedet for en mekanisk evaluering med input, processer og output.

En åben tilgang medfører også evaluering i et fællesskab i stedet for i den

in- og output-kæde, der ligger i den lukkede og tingsliggende tilgang.

Partnere på tværs

Der er brug for et partnerskab inden for kommunen, som strækker sig lige fra den enkelte medarbejder og borger lokalt, bugter sig over hele kommunen og når helt op til staten. I partnerskabet skal der være fokus på kerneydelsen, udforskning, eksperimenter og lokal borgerdialog. Kan vi for eksempel rehabilitere mundtlighed i stedet for at bruge de meget formaliserede formater og sprogbrug på skrift? Kan vi bruge fortællinger og videoer i evalueringsfællesskaber, i den arrangerede dialog?

Kommunerne har også behov for et nyt partnerskab med staten. Der er brug for flerårige aftaler om resultatmål. Der er brug for kvalitetsfællesskaber mellem stat, kommuner og professioner. Der skal oprettes viden-trekanter mellem forskning, professionshøjskoler og kommuner. Og der skal laves standarder for rutineopgaver og støttefunktioner.

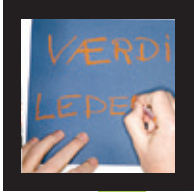


SØREN THORUP

AFDELINGSCHEF, KOMMUNERNES LANDSFORENING, FORMAND FOR VÆKSTHUS FOR LEDELSE, KØBENHAVN

I bør løfte ambitionsniveauet

12



Ledelse er et håndværk – et fag. Der er brug for jeres professionsfaglighed, men I lever næppe godt i længden uden ledelsesmæssige kompetencer. I bør derfor overveje at lave en plan for, hvordan jeres lederudvikling og -uddannelser også på master- og diplomniveau kommer op i gear. Formelle uddannelser er ikke vejen til alt godt, men I og jeres forbund bør løfte ambitionsniveauet.

Dog er det offentlige syn på ledelse under forandring. Fra mest at afspejle topledere, centraladministration og rådhus tager synet i højere grad højde for frontledere og ledere af institutioner. Hermed kommer professionsfaglighed til at fylde mere – og måske også virkeligheden selv! Det er godt, og den udvikling skal I skubbe med på.

De tre udfordringer

At være en god leder kræver en række kompetencer og dyder, men vi skal prioritere. Ellers havner vi i faldgruben ved navn Superman-syndromet, hvor vi bare lister alle mulige kvalifikationer og erfaringer op, selv om personen ikke findes i virkeligheden.

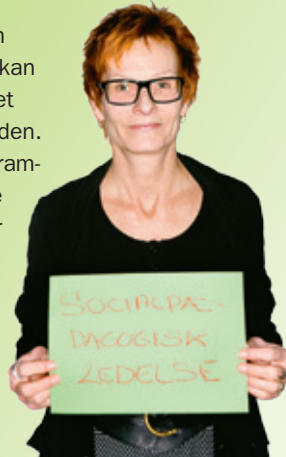
En anden faldgrube er at slynge kompetencekrav ud i den blå luft. Selvfølgelig er vigtige kompetencer generelle, ligesom elementer af menneskelige relationer er universelle. Men vi skal forstå kompetencekrav i lyset af de udfordringer, vi står overfor.

Derfor nævner jeg her de tre udfordringer, jeg ser som de væsentligste. For

Dialog om fælles vision

Som ledere skal I have en vision for arbejdet, som dagligt giver mening for medarbejderne. Samtidig kan I som ledere ikke selvstændigt bære en vision. Det kræver, at jeres opdragsgivere aktivt tilslutter sig den. Når vores område omtales som en gøgeunge, så rammer det arbejdsglæden og det socialpædagogiske produkt i et omfang, der ikke kan gøres op. Det er derfor nødvendigt, at vi som forbund og I som ledere finder en dialog med KL og kommunerne, som peger fremad.

Marie Sonne, forbunds næstformand,
Socialpædagogerne



det første skal jeres ledelse accepteres opad. Efter Kommunalreformen har I fået flere administrative opgaver, og når styring fylder mere, kommer politikker også til det, og I må derfor orientere jer mere mod den administrative og politiske ledelse. Her bliver dialog og afstemning af forventninger helt centrale, og derfor skal I bestille taletid på rådhuset.

For det andet skal I råbe op, stille jeres viden til rådighed og kræve medinddragelse. Ellers risikerer I at drukne i et politisk-administrativt morads. I må aldrig glemme jeres indsigt og erfaring som våben. Styring er på dagsordenen, når kommunerne i år skal imødekomme økonomiaftalens krav om nulvækst på det specialiserede sociale område.

For det tredje skal I sikre jeres ledelse udad og indad. I må tydeliggøre jeres

institution, virksomhed, produkter og tilbud. Både eksternt og internt spiller I en vigtig rolle i forhold til kvalitetsudvikling og brugerinddragelse. Samtidig er I ledere for medarbejdere, der varetager vitale og krævende opgaver. De har behov for supervision, samtale og sparring i forhold til emotionelle udfordringer og svære situationer.

Syv vitale kompetencer

Den værdige leder udstråler naturlig autoritet og ikke kun formel magt. Det fordrer syv vitale kompetencer. Et par af dem er nærmest dyder, nemlig at kunne lide mennesker og at kunne holde fast i sig selv – også under pres.

Derudover skal I være visionære og kunne sætte mål og retning – blandt andet ved i dialogen at forklare og formidle meningen med beslutninger og

processer. I skal have evne og vilje til at arbejde anerkendende og aldrig glemme feedback og læring. Så skal I være dybt optaget af miljøer og den trivsel, som medarbejdere og borgere har eller mangler. At skabe kvalitet og effektivitet forudsætter nemlig klarhed, tryk og teamwork. I skal også sikre, at organisationen bestandigt er bemandet med de bedste medarbejdere, for strukturer og processer er aldrig bedre end de mennesker, der indgår i dem.

Endelig skal I have indsigt i, evne for og vilje til styring. Det går ikke at tabe sine styringsmæssige forpligtelser af syne.



STEEN JUUL HANSEN

PH. D., LEKTOR, VIDENCENTER FOR SOCIALPÆDAGOGIK OG SOCIALT ARBEJDE, VIA UNIVERSITY COLLEGE, ÅRHUS

Brug for bedre styring og fælles faglighed

14



Et fundamentalt vilkår for socialpædagogisk arbejde er usikkerhed om opgavens karakter, nemlig at løse de brydsomme eller vilde problemer. Der er ingen præcis viden om forholdet mellem input og output på det socialpædagogiske område. Der er ingen tekniske effektivitetskriterier eller firkantede sandheder. Derfor må man styre ved at skabe mening.

Hvordan kan man så reducere usikkerhed og skabe orden, når man kigger på døgninstitutionernes område? Jo, der er tre former for styring. Der er formelle regler og bureaukrati, som stammer fra eksterne aktører – for eksempel stat og kommune. Det giver demokratisk legitimitet.

Der er faglige metoder, som stammer fra professionens fælles normer og værdier, og de er ideelt set operationelle. Det giver faglig legitimitet.

Endelig er der tommelfingerregler, der som en slags tavs viden bruges til at håndtere usikkerhed. Tommefingerreglerne opstår, når de organisatoriske mål, diagnoser og teknologier til løsninger er uklare og usikre. Her er det vanens magt, der giver en vis legitimitet.

To slags uordener

Og hvordan ser det så ud derude på institutionerne? De formelle regler er få og primært rettet mod rammerne for arbejdet – for eksempel økonomi og overenskomster. De faglige metoder er hverken fælles eller operationelle, fordi

arbejdet er mere præget af ideologi end af fælles faglige metoder. I stedet dominerer tommelfingerregler og tavs viden. Den samlede styring af døgninstitutionsområdet er præget af institutionel uorden. Det kommer blandt andet til udtryk ved modsætninger mellem arbejdsgivernes krav og forventninger og så fagets selvforståelse.

Jeg konkluderer altså, at der er styringsmæssig uorden, idet den daglige praksis er fanget i et krydspres mellem socialpædagogernes faglige idealer, stramme økonomiske og overenskomstmæssige rammer og så en udfordrende gruppe børn og unge.

Jeg konkluderer også, at der er institutionel uorden, idet der ikke er overensstemmelse mellem intern selvforståelse og eksterne krav.

Fagets selvforståelse ser sådan her ud. Socialpædagogik

- Er ikke akademisk, men praktisk og personligt funderet
- Skabes i mødet med brugeren
- Indeholder en politisk dimension
- Har høj faglighed
- Fordrer faglig og personlig udvikling som to sider af samme sag

Krav fra eksterne aktører ser sådan her ud:

- Socialpædagogen er en del af den offentlige forvaltning
- Opgaverne er præget af rationalitet omkring mål og midler (NPM)
- Undervisning i pædagogik skal have en faglig kerne, der mangler nu

Hold fast i fagligheden

Den økonomiske diskurs er massiv og styrende for tiden. Derfor er det en særlig og rigtig vigtig opgave for socialpædagogiske ledere at holde fast i fagligheden over for kommunerne. Vi skal hele tiden kunne godtgøre, fortælle, dokumentere hvad og hvorfor. Hvis vi ikke gør det, er der ingen, der gør det. Og vi skal med faglige argumenter forklare de indholdsmæssige konsekvenser af besparelser eller omlægninger for politikerne, for vi kan kun være sikre på, at de ved det, hvis vi forklarer det. Hvis vi ikke fortæller om konsekvenserne, har vi da selv et forklaringsproblem. Men vi kommer virkelig i krydspres, når der samtidig forventes loyalitet fra systemets side.

Birgitte Wold, forstander, ITC, Køge



Dekobling som strategi

Når jeg så undersøger lederens og socialpædagogernes strategi i forhold til styring, tegner der sig følgende billede: Lederne tilpasser sig den økonomiske og overenskomstmæssige styring. Ledere og tillidsrepræsentanter oplever ikke styring på samme måde.

Der er dekobling mellem ledelse og det socialpædagogiske arbejde, idet ledelsen så at sige skærmer medarbejderne mod systemets rammer og regler, der opleves som uforenelige med deres daglige indsats for børn og unge.

De formelle regler og de faglige metoder på døgninstitutionerne er få og inkonsistente og begrænser ikke de ansattes beslutningskompetence særligt. Overenskomstens regler er indarbejdede i den enkelte døgninstitutionens struktur og

dagligdag. Den enkelte institution er lukket omkring sig selv og kun i ringe grad orienteret mod omverdenen.

Vi har altså at gøre med et område præget af styringsmæssig uorden. Og vi har at gøre med et område, der ikke just udsættes for positiv politisk interesse. Hvordan kommer vi så videre med styring og ledelse? Der kan indføres flere formelle regler og mere bureaukrati. Men det passer ikke til styring af brydsomme eller vilde problemer. Vi kan overlade området til egne tommelfingerregler. Men det er ikke demokratisk legitimt.

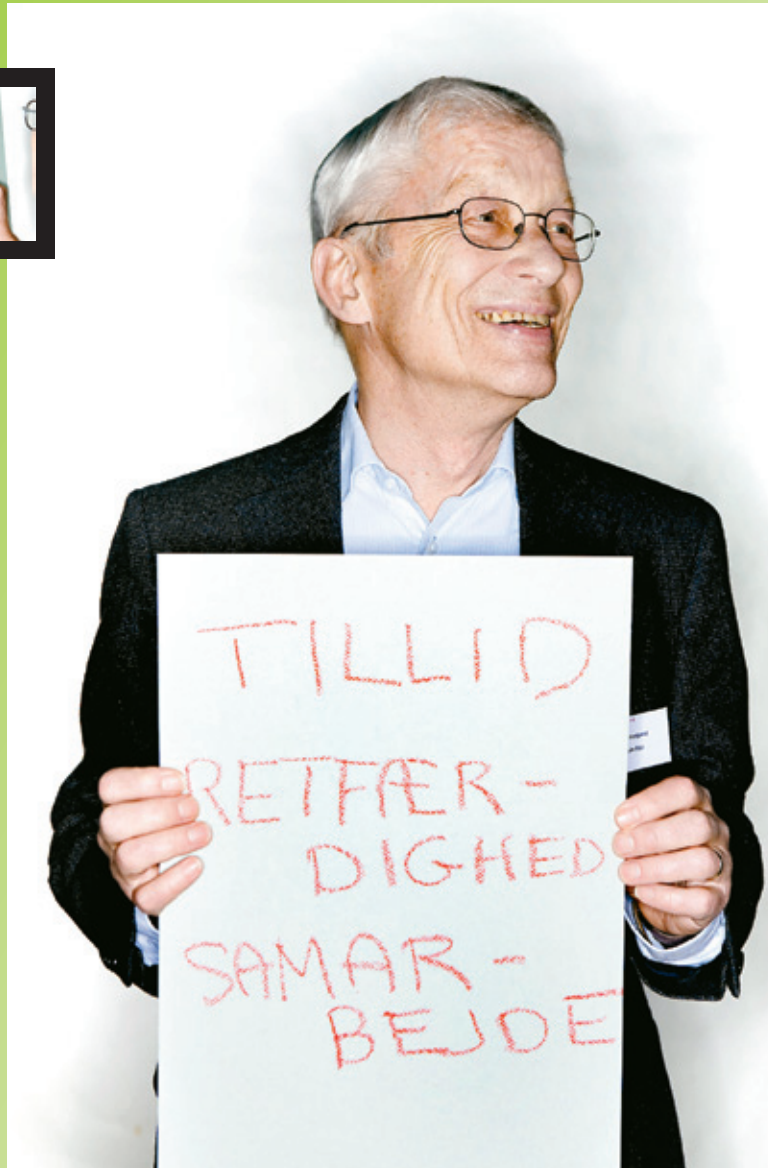
Derimod kan der sættes på mere og fælles socialpædagogisk faglighed via mere uddannelse og forskning. Og der kan sendes en henstilling til Folketinget og kommunerne om at skabe en styring, der er konsistent og i orden.

TAGE SØNDERGÅRD KRISTENSEN

DR. MED., SOCIOLOG, TASK-CONSULT, GILLELEJE

Høj social kapital er god investering

16



Der er sammenhæng mellem virksomhedernes sociale kapital og psykiske arbejdsmiljø på den ene side og kvalitet og produktion på den anden. Høj social kapital er ikke en omkostning, men en god investering. Det er konklusionen på den forskning, jeg har foretaget ud fra 16 undersøgelser, der omfatter mange lande – blandt andre USA, Danmark, Finland, Tyrkiet, Australien, England og Holland. Alle undersøgelser er fra perioden 2000-2009.

Hvad er så det særlige ved Danmark og de andre nordiske lande? Når jeg undersøger 'spændinger mellem ansatte og arbejdsgivere' er andelen, der rapporterer 'mange spændinger' lavest i Danmark og Sverige. Når det handler om tillid, altså i hvor høj grad folk stoler på hinanden, ligger Danmark, Norge og Sverige helt i top.

Vi har lav magtdistance i Danmark og en tradition for samarbejde på arbejdsmarkedet, der gør, at vi for eksempel først strejker til allersidst. Samtidig ligger vi nu som nummer fem målt på konkurrenceevne. I 2007-2008 var vi nummer tre.

Og så kan man jo spørge: Hvordan kan et land, der efter sigende kun tænker på kort arbejdstid, lange ferier og efterløn klare sig så godt? Den konventionelle økonomi siger jo, at vi har dårlig konkurrenceevne på grund af højt skattetryk, stor offentlig sektor, høje velfærdsydelser og stærke fagforeninger. Nye forskningsresultater siger, vi evner at konkurrere på grund af stor social

sammenhængskraft, høj tillid til andre mennesker og offentlige institutioner, lav social ulighed og stor tryghed.

Hvad er så problemet hos os? I den private sektor er det blandt andet det globale konkurrencepres, outsourcing og kapitalfonde. I den offentlige sektor er det blandt andet for lidt tid til kerneydelser. På nationalt plan er problemet blandt andet faldende produktivitet, stort offentligt underskud og vigende konkurrenceevne.

Guldorn og diamanter

Hvad er så løsningen? Jo, vejen til det gode job handler om de seks guldorn:

- Høj indflydelse – hvordan arbejdet udføres, samarbejde, pauser etc.
- Højt niveau af mening – formål med arbejdet, sammenhæng, kvalitet
- God forudsigelighed – informationer om forandringer og begivenheder
- God social støtte – praktisk og følelsesmæssigt fra kolleger og ledere
- Retfærdig belønning – anerkendelse, karriere, løn
- Passende krav – kvantitative, følelsesmæssige, sociale

Vejnen til den gode arbejdsplads handler om social kapital – de tre diamanter:

- Samarbejdsevne
- Tillid og troværdighed
- Retfærdighed og respekt

Tillid og retfærdighed

Man opbygger tillid på arbejdspladsen ved at være troværdig via disse faktorer: Konsistent adfærd betyder, at man handler gennemskueligt og forklarligt. Integritet er at gøre, hvad man siger og at sige, hvad man gør. Uddelegering af kontrol betyder, at man viser tillid ved at give kompetence til andre. Og lydhørhed medfører, at man tager andres synspunkter seriøst.

Retfærdighed på arbejdspladsen influerer på flere områder. Der er den fordelingsmæssige i forhold til løn, forfremmelser, fyringer, anerkendelse. Der er den processuelle i forhold til at følge anerkendte procedurer. Og der er den interaktionelle, som dels er interpersonel – at behandle med respekt – og dels informativ – tilstrækkelig information om en proces.

Der findes seks regler for en retfærdig proces:

- Konsistens – samme procedurer over for alle
- Upersonlighed – lederes personlige interesser må ikke influere
- Beslutningsgrundlag – baseret på pålidelige og relevante informationer
- Ankemulighed – unfair og forkerte beslutninger kan omgøres
- Repræsentation – alle berørte parter skal involveres og høres
- Etik – overensstemmelse med fundamentale etiske principper

Når en organisation har høj social kapital med en samarbejdsevne, der er samlende, brobyggende og forbindende, medfører det velbefindende og trivsel samt lav stress, lavt fravær og lav personaleomsætning. Og så altså høj produktivitet, kvalitet og kreativitet. Så enkelt er det egentlig.

Dyrk de faglige netværk

Den økonomiske udvikling på det socialpædagogiske område gør det endnu vigtigere, at vi som ledere, mellemledere og medarbejdere indgår aktivt i de faglige netværk i forbundet, for også her at drøfte udviklingen.

De faglige netværk har også mulighed for at formulere sig i forhold til offentligheden. For lederlandsudvalget gælder det om at styrke samspillet med de lokale ledersektioner. Det handler om at bidrage til kredsenes og sektionernes arbejde for ledernes løn, arbejdsforhold og uddannelse, og det handler om at fastholde og udvikle den socialpædagogiske faglighed på vores arbejdspladser.

Allan Andersen, formand for Landslederudvalget, Socialpædagogerne



Næste år på Nyborg Strand

18



Socialpædagogernes næste Lederlands-konference holdes mandag den 28. februar og tirsdag den 1. marts 2011.

Den foregår på Hotel og Conferencecenter Nyborg Strand.

Her er der plads til op mod 300 ledere og mellemledere fra landets socialpædagogiske organisationer – og rum til såvel formelle som uformelle samtaler samt kvalificerede oplæg om udvikling af ledelse og fag. Lederlandsudvalget vil ud fra et overordnet tema sammensætte

endnu et givende program for den årlige konference.

Reserver venligst datoerne i din kalender, så du er klar til at tilmelde dig, når programmet udsendes.

Er du ikke allerede med i den lokale ledersektion, men har lyst til videndeling og samtaler om for eksempel strategisk, taktisk og fagprofessionel ledelse, så henvend dig venligst til den lokale kreds af Socialpædagogerne.

Hvis du vil vide mere

På www.sl.dk/Faggrupper/Leder finder du dels materiale fra Lederlandskonferencen 2010 og 2009, dels øvrigt relevant materiale for ledere samt eksterne links.

På www.sl.dk/Udgivelser/Pjecer kan du se en oversigt over de pjecer og bøger, Socialpædagogerne har udgivet om ledelse. Udgivelserne kan gratis downloades som pdf.

Steen Juul Hansen:

'Bureaucrati, faglige metoder eller tommelfingerregler? Institutionelt pres og strategiske valg på døgninstitutioner, daginstitutioner og folkeskoler'. Ph. d. afhandling, Politica, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet, 2009.

Tage Søndergård Kristensen:

'Trivsel og produktivitet. To sider af samme sag?' HK, 2010.

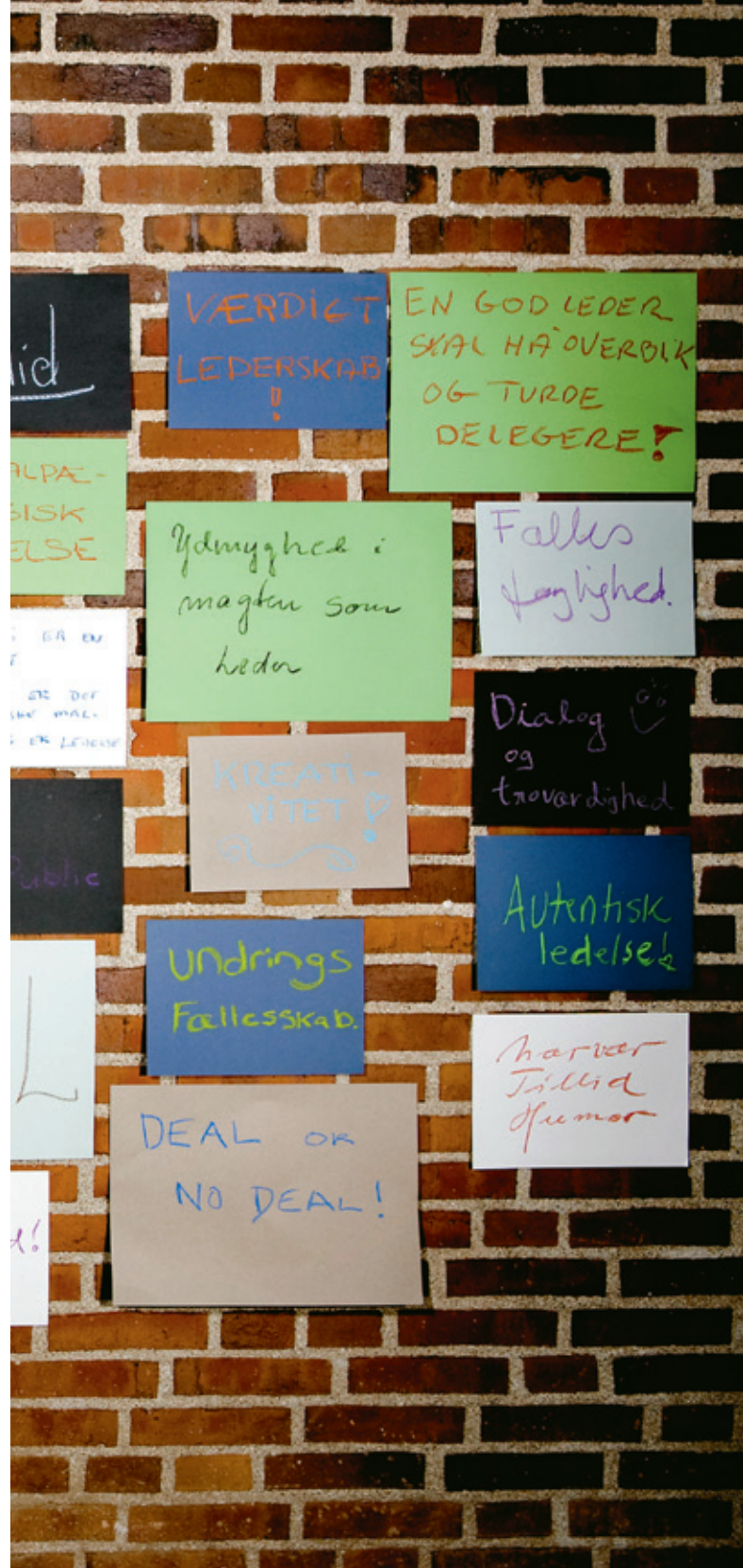
K.G. Olesen, E. Thoft, P. Hasle, Tage Søndergård Kristensen: 'Virksomhedens sociale kapital', hvidbog. NFA og Arbejdsmiljørådet, 2008.

Udgivet af: Socialpædagogerne, juni 2010

Tekst og redigering: Journalist Hanne Sørensen Smith
Fotos: Nils Lund Pedersen og Rasmus Baaner side 9
Design: Mark Gry Christiansen
Tryk: Holbæk Eksprestrykkeri A/S

Oplag: 6000

ISBN: 978-87-89992-76-1



Balancegang i pærevælling

Det er svært at stille med lavere moral og etik i forhold til sit håndværk, end dem man rummer. Det dur ikke. En balletmesters balancegang i hverdagen kræver kendskab til både balletsko og menneskesind. Her har vi primadonnaer, egotrippere og lønmodtagere i en stor pærevælling. Godt håndværk, dyb faglighed, seriøs videnskab, perfekt teknik og så alt det irrationelle udgør nogle af ingredienserne i det kunstneriske støberi, hvoraf den fineste ballet skabes. Det er organiseret kaos på højt plan.

Nikolaj Hübbe
balletmester, Det kongelige Teater
København



Socialpædagogernes Landsforbund

Brolæggerstræde 9
1211 København K

Telefon 7248 6000

E-mail sl@sl.dk

www.sl.dk