

# Ledelse og fag i samspil



## **Om ledelse af fag og organisation – også i forhold til politikere, administration og omverden**

Rapport fra Socialpædagogerne's Lederlandskonference 2009

**SOCIALPÆDAGOGERNE**

# Indhold

---

3 **Forord**

5 **Den særlige sammenhængskraft**

Landslederudvalget. Om ledelse af den socialpædagogiske organisation baseret på etik, faglighed, værdier og opgaveløsning på baggrund af de samfundsmæssige vilkår

---



Indad – om ledelse af arbejdspladsen og den socialpædagogiske faglighed

7 **Nye rum til muligheder**

Preben Melander. Professor i anvendt ledelsesteknologi og direktør for Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) på Copenhagen Business School

10 **Ledelse af selvledelse for alle parter**

Camilla Sløk. Ph.D. og leder af Center for Skoleledelse på Copenhagen Business School

12 **Helheden tænkes ind i hverdagen**

Bent Madsen. Lektor og vicecenterleder for Nationalt Videncenter for Inklusion og Eksklusion (NVIE) ved Professionshøjskolen UCC, København

14 **Nøgleord fra konferencens gruppearbejder om ledelse indad**

---



Opad og Udad – om ledelse af fag og organisation i forhold til politikere, administration og omverden

16 **Vi vil have tilliden tilbage**

Jørgen Grønnegård Christensen. Professor ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet

18 **Ledelse baseret på tillid**

Niels Thyge Thygesen. Assisterende professor ved Afdeling for Ledelse, Politik og Filosofi på Copenhagen Business School

20 **Lederen som bindeled**

Carsten Hornstrup. Ledelses- og organisationskonsulent i MacMann Berg, International Organisational Development, Århus og København

22 **At kommunikere og profilere**

Kurt Hjortsø. Vicekontorchef på Kontoret for Social- og Sundhedspolitik, Kommunernes Landsforening, København

25 **Nøgleord fra konferencens gruppearbejder om ledelse opad og udad**

---

27 **Hvis du vil vide mere**

## Forord

---

Fagligheden var omdrejningspunkt for Landskonferencen for Socialpædagogernes ledere i år. 260 ledere fik afsæt til at diskutere sammenhængen mellem den socialpædagogiske opgave og ledelse fra oplægsholdere fra Aarhus Universitet, Copenhagen Business School, Professionshøjskolen UCC, MacMann Berg og Kommunernes Landsforening.

Landskonferencen tog fat i den nødvendige diskussion: Hvilke særlige kendetegn er der ved ledelsen af socialpædagogiske organisationer? Hvilke roller og funktioner skal ledelsen af disse have i fremtiden? Deltagerne behandlede spørgsmålene og gav mange svar. De udpegede etik, den socialpædagogiske faglighed og borgerens rettigheder som kendetegn for ledelse af socialpædagogiske tilbud.

Konferencen viste, at Socialpædagogerne ikke står alene med krav til fagligheden. Navnlige de fire oplægsholdere fra Aarhus Universitet og Copenhagen Business School pegede på behovet for en ny relation imellem faglighed og ledelse. Der er med professor Jørgen Grønnegård Christensens ord behov for en 'new deal' imellem lederne af professioner og politikerne. En ny aftale baseret på faglig opkvalificering af både faglighed

og ledelseskompetence, der kan danne grundlag for tillid som bærende relation imellem arbejdspladser og politikere.

Udviklingen af en sådan god cirkel imellem arbejdspladser, forvaltninger og politikere kræver på det socialpædagogiske område en ledelse, som forholder sig åben og undersøgende til omverdenen. En fin og sart etik har svære forhold i omgivelser defineret af finanskrise og permanent iver efter reformer. Men udsagnet 'det, der ikke kan forklares, kan heller ikke forsvares' er kommet for at blive. Dialog med omverdenen, herunder navnlig politikere, forskere og forvaltninger, er forudsætningen for at udforme en 'new deal' der ikke beskytter, men udvikler fagligheden.

De mest brændende budskaber fra oplæg og workshops videregives med denne publikation fra Landslederudvalget og Socialpædagogerne på baggrund af Landskonferencen 2009. Der er mange spændende udsagn fra oplægsholdere og nøgleord fra gruppearbejder, som lægger op til diskussioner af ledelse af den socialpædagogiske organisation. Etik, faglighed, værdier og opgaveløsning på baggrund af samfundets vilkår og rammer er evigtgyldige temaer i mange fora. Samtaler om disse temaer hører naturligt hjemme i

organisation, ledelsesteam, lokale ledersektioner og bør høre lige så naturligt hjemme i samtaler med forvaltninger og politikere. Vi opfordrer jer til at udvikle samtalerne, som også vil blive videreført på Landskonferencen februar 2010.

God læse- og diskussionslyst!

**Allan Andersen og Ulla Blok Kristensen,**  
formand og næstformand, Landslederudvalget  
**Marie Sonne,** forbundsnæstformand

Juni 2009



Landslederudvalget. Om ledelse af den socialpædagogiske organisation baseret på etik, faglighed, værdier og opgaveløsning på baggrund af de samfundsmæssige vilkår

## Den særlige sammenhængskraft

5

Budskabet fra Lederlandskonferencen var, at ledelse af den socialpædagogiske organisation er baseret på etik, faglighed, værdier og opgaveløsning på baggrund af samfundets vilkår. Det blev der lagt vægt på, da Landsudvalget for ledere senere drøftede indholdet af konferencen. Den havde et højt fagligt niveau, og de mange deltagere fik to interessante, men også udfordrende dage, hvor der ud over oplæg også var tid til fordybelse i forbindelse med gruppearbejde.

Det særlige ved at lede socialpædagogiske organisationer ligger i den sammenhængskraft, der er mellem den faglig etik, selve den socialpædagogiske praksis og de værdier, ledelse udfolder sig med. Det kommer til udtryk i de opgaver, samfundet forventer løst under de givne socialpolitiske vilkår.

Ledelse i socialpædagogiske organisationer skal gennemsyres af den nødvendige etik. Den kendetegner den fagetik, der udøves over for den enkelte borger, familien, den unge eller barnet. Denne fagetik sættes til tider under pres og opleves i perioder underkendt

på grund af politiske beslutninger, ledelse, manglende faglighed med videre. Det stiller hele tiden krav til ledelse i forhold til at fastholde en høj fagetik. Det handler således om, hvordan lederen kan fastholde sin ledelsesmæssige legitimitet over for borgeren, medarbejdere, politikere og sig selv.

### Tillid og troværdighed

Fagets udøvelse på et højt niveau indebærer faglig ledelse. Dette kommer til udtryk igennem den nødvendige viden om faget, herunder kendskab til de nyeste metoder og forskning. Dette skal løbende bringes i spil og udfordres gennem praksis. Lederen skal således bidrage til, at der skabes mulighed for faglige udfordringer og kreativitet, hvor nye metoder og holdninger afprøves og afspejler den professionalisme, der kendetegner fagets udøvelse.

Ledelse igennem værdier afspejles igennem lederens evne til at lede medarbejderne til at lede sig selv. Medarbejderne skal kunne træffe de nødvendige valg og beslutninger i deres socialpædagogiske praksis. Ledelse

bygger på værdier som tillid til, at medarbejderne kan og vil selv, loyalitet over for organisationens brugere/borgere samt mål og visioner. Troværdighed i forhold til at gøre det man siger og at sige det, man vil gøre. Ledelse udfordres på den måde igennem en blanding af de forskellige elementer, der skaber organisationen. Og lederen skal kunne tegne hele organisationen – herunder dens driftsherre – og ikke kun de enkelte elementer.

### Konstante udfordringer

Alle socialpædagogiske organisationer udfordres konstant på deres kerneydelse i forhold til, hvorvidt samfundet vedvarende ønsker at få løst de opgaver, organisationen løser, hvorvidt opgaverne skal løses til den omkostning, de udtrykker, eller hvorvidt samfundet ønsker opgaverne udført med den gældende kvalitet. Denne udfordring indeholder også en anden kendsgerning: Det er ikke givet på forhånd, at samfundet ønsker at bruge ressourcer på alle borgere, der har støttebehov med videre.

Det politiske niveau med driftsherre og forvaltninger udgør en potentiel ressource, der skal dyrkes og udnyttes til gavn for hele organisationen. Den kamp, der ikke alene udspiller sig i forhold til at sikre de nødvendige ressourcer, men også i forhold til at udgøre en lokal kraft i nærområdet, vil i

de kommende år blive afgørende for, hvem der 'overlever', og hvem der bliver 'lukket'. På den måde er der for længst indledt en overlevelseskamp eller konkurrence på både pris og kvalitet. En kamp, det ikke er givet på forhånd, at brugeren/borgeren vinder!

Landslederudvalget



## Nye rum til muligheder



7



Ledelse handler ikke kun om at gøre medarbejderne til genstand for styring. Overordnet handler det om at udvikle medarbejdernes evne til refleksion og handling gennem iscenesættelse, udfordringer, oplevelser og brug af diverse kunstformer. God ledelse er:

- At skabe de bedste rammer for menneskelig livsudfoldelse i et socialt fællesskab, der for at overleve skal skabe værdi for det omgivende netværk af ejere, interessenter, partnere
- At få mennesker til at tænke, tale, føle, lære og handle på en måde, der realiserer fællesskabets mission
- At afbalancere ledelsens forskellige funktioner, så de udføres ud fra en samlet vision
- At opsøge, skabe og realisere rum til muligheder i et kaos af modstridende værdier, normer, krav, barrierer og risici

### **Preben Melander**

Professor i anvendt ledelsesteknologi og direktør for Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) på Copenhagen Business School

## Ideer til strategier

Der skal ledelsesstrategi til for at skabe nye rum til muligheder. Her er et par ideer: Man kan mobilisere og frisætte innovative processer ved at danne en ledelsesgruppe, der løser en akut og fælles problematik. Gruppen skal kreativt opsøge og vurdere situationens perspektiver, kritiske barrierer og rum til muligheder. Det skal den kunne gøre uden bindinger til tilvante strukturer, men ved at etablere relationer i netværk og tætte sociale relationer, ved at mobilisere kreative ressourcer og ved at gennemføre hurtige og sammenhængende beslutninger.

Man kan danne fælles læringsrum på tværs for at løse de problemer, man ikke kan løse gennem kamp og politik. Der inviteres til et åbent og dialogbaseret samarbejde, hvor man via konversation, videndeling, leg og eksperimenter når frem til alternative samspilsformer, der er fordelagtige for alle parter. Denne form kan for eksempel bruges til at udvikle et mere frugtbart styringsprog på tværs af socialpædagoger, administratorer, embedsmænd, brugere og interesseorganisationer på området.

Diverse kunstformer som teater, musik og billedkunst kan også bruges som drivkraft for innovation på tværs af faggrupper eller organisationer. I det alternative rum, som kunst kan skabe, er der oplevelse, begejstring, frigørelse og empati at hente over i indlevelse i organisationens værdier og relationer.

Man kan også 'oversætte' økonomisprog, der ofte knytter sig til kontrol af produktivitet og effektivitet, til fagsprog, som giver mening ude i praksis. Det er kerneydelsen, der først og fremmest ligger bag økonomiens tal. Derfor kan information om økonomi, der er 'oversat' til for eksempel kerneydelse, eksponere faglige kompetencer og skabe stolthed og motivation.

## Styre og udvikle

Lederskab handler om at gøre sin organisation styrbar og udviklingsparat set i omverdenens perspektiv. Det gode lederskab er blevet en afgørende succesfaktor i samfundets reformer, og kravene til offentlig ledelse har ændret sig radikalt:

- Arbejdet skal leve op til stigende kvalitetskrav og forventninger fra brugerne samtidigt med, at hovederne og hænderne bliver færre

- Organisationer er underkastet tættere politisk og administrativ kontrol – ofte samtidigt fra flere instanser
- Organisationer bliver udsat for øget ressourcepres gennem konkurrence, brugerbetaling, strukturændringer osv.
- Ydelser leveres af videnintensive, professionelle organisationer, hvor opdaterede faglige kompetencer er 'kerneressourcen'

Meningsfuld ledelse bør afløse den meningsløse styring, som New Public Management har skabt. NPM bygger på ufuldkomne og praksisfjerne strukturer med skrøbelig sammenhængskraft. Systemet skabte finansiell orden med rationelle reformer, strukturer og kontinuitet. Men private styringsmodeller som mål- og rammestyring, koncern- eller kontraktstyring, præstationsmålinger osv. har ført til centralisering og overstyring.

NPM har understøttet en lukket, hierarkisk og opadvendt ledelseskultur, som er fjern og usynlig for medarbejderne. Det fortrængte lederskab har betydet færre lokale ressourcer til de værdiskabende og innovative processer: Kvalitets- og kompetenceudvikling, faglig udvikling, skabelse af motivation og netværk.





## LEDELSESOPGAVEN

### Administration

#### At sikre:

Orden  
Struktur  
Stabilitet  
Gennemsigtighed

#### Ved hjælp af:

Regler  
Systematik  
Procedurer  
Rutiner  
Målinger

### Styring

#### At forbedre:

Produktivitet  
Effektivitet  
Kvalitet  
Sikkerhed  
Fleksibilitet  
Valuta for pengene

#### Ved hjælp af:

Mål  
Strategi  
Koordination  
Specialisering  
Placering af ansvar

### Lederskab

#### At udvikle:

Refleksionsevne  
Læringsevne  
Samarbejdsevne  
Sammenhængskraft  
Innovationskraft  
Værdisyn

#### Ved hjælp af:

Videnformidling  
Konflikthåndtering  
Entusiasme  
Empati/kunst  
Symbolik



## Ledelse af selvledelse for alle parter

10



Trenden i dag er, at ledelse er en generel kompetence. Både for faglig ledelse og for ledelse som generel kompetence gælder det dog, at den bedste fagperson ikke nødvendigvis er den bedste leder. Men den bedste leder kender sit fag.

På det socialpædagogiske område er ledelse ikke bare management, idet der er direkte sammenhæng mellem etik, fag, ledelse og værdier. Derfor understøttes den professionelle integritet i den socialpædagogiske praksis af uddelegering. Den understøttes ikke af kontrolsystemer.

### **Ledelse i samspil**

En leder skal i dag praktisere ledelse af selvledelse. Det indebærer, at ledelsen skal sætte medarbejderne i stand til selv at træffe de rette beslutninger. Det foregår i et samspil, hvor lederen har ansvar, og hvor ingen parter opfatter selvledelse som pas-dig-selvledelse.

### **Camilla Sløk**

Ph.D. og leder af Center for Skoleledelse på Copenhagen Business School



Det er en betingelse for ledelse af selvledelse, at medarbejderen skal kunne iagttage, hvad ledelsen forventer af medarbejderen. Medarbejderen skal også kunne iagttage det, som lederen ikke ser – nemlig hvilke udfordringer og opgaver, medarbejderen skal kunne påtage sig af sig selv. Og så skal medarbejderen kunne acceptere, at ledelsen principielt ved mere om de strategiske muligheder end medarbejderen, fordi lederen har en anden viden og rolle.

En offentlig leder i dag må også magte at skabe legitimitet omkring beslutninger, at skabe løsninger selv, at tænke strategisk, at netværke og at forhandle. Det medfører, at lederen må kunne tale i forskellige koder i forhold til omsorg, økonomi, politikere og omverden, for eksempel medierne.

### Nye betingelser

Mens styring i den klassiske velfærdsstat var kendetegnet af et regelparadigme, foregår ledelse i dag i New Public Management-staten, hvor betingelserne for ledelse er anderledes. Der kan opstilles seks ændringer:

- Staten er under forandring
- Borgerens personlighed bliver genstand for offentlig ledelse
- Ledelse af selvledelse, så medarbejderne selv træffer beslutninger

- Ingen leder kan længere siges at repræsentere samfundet eller helheden
- Hierarkiets institutioner gøres selvstændige
- Institutionerne bliver heterofone og skal kunne kommunikere med forskellige interessenter i forskellige sprog, afhængig af modtagers forståelsesramme

Følgelig skaber disse betingelser for velfærdsledelse nye måder at løse problemer på. Betingelserne for velfærdsledelse gælder både for ledelse og selvledelse af lederen,

medarbejderen og borgeren. I den klassiske velfærdsstat anså ledelsen borgeren for at være hjælpeløs. Staten samlede borgeren op, for staten og institutionerne vidste bedre end borgeren, hvad denne havde brug for.

I New Public Management-staten ser ledelsen den autonome borger, der skal sættes i stand til at handle selv. Man taler om empowerment. Borgeren må samle sig selv op og lede sig selv i et samarbejde med staten. Staten og institutionerne støtter altså den enkeltes selvstændige ansvar for sig selv.

### Central styring af decentral drift – hvordan med balancen?

'Mange kommuner ønsker gennem interne kontrakter at understøtte decentralisering af økonomisk råderet og at øge metodefriheden i opgaveløsningen. Samtidig vil de imidlertid – med det samme styringsredskab – styrke den strategiske styring og planlægning og sikre politisk målopfyldelse.

Umiddelbart kan det synes vanskeligt at finde balancen i denne adskillelse mellem decentral løsning af driftsopgaver og central styring heraf. Det handler blandt andet om at have en passende grad af tillid til, tilsyn med og støtte af de decentrale ledere.'

Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut, Rapport 2008, side 41

## Helheden tænkes ind i hverdagen

12



Det senmoderne samfund eller vidensamfundet rummer en svækket vilje til integration og inklusion i forhold til industrisamfundet. Vidensamfundet har stor tolerance for ulighed og fremmer derved eksklusionen af de mennesker, der er anderledes. Et eksempel findes på forvaltningsplanet, hvor der er skarp opdeling mellem normal- og specialområdet.

Det samfund skal udfordres af socialpædagogik, der kan skabe forskellige typer af fællesskaber og få dem til at udvikle sig.

Inklusion er en politisk vision om at skabe et samfund, hvor alle borgere har ret til at deltage uanset særlige behov. Og det er et fagligt mål for velfærdsprofessionerne, der arbejder for inkluderende lærings- og udviklingsmiljøer, hvor alle har lige adgang til at være aktive. Men det kræver viden om mekanismer, der ekskluderer, at udvikle en socialpædagogik, der inkluderer.

### **Bent Madsen**

Lektor og vicecenterleder for Nationalt Videncenter for Inklusion og Eksklusion (NVIE) ved Professionshøjskolen UCC, København



### Krydspres fordrer helheds-tænkning

Udvikling af socialpædagogisk faglighed foregår i modernitetens krydspres: Brugere kræver individualisering, staten kræver standardisering, markedet kræver effektivisering. Derudover skal fagligheden videnskabeliggøres, så faget kan beskrives, begrundes og formidles med fagets egen viden samt egne metoder og værdier.

Det fordrer ledere, som bringer helhedens perspektiv ind i den lokale praksis både fagligt, organisatorisk og strategisk. De skal kunne tale arbejds sproget i relationen mellem socialpædagog og borger. De skal kunne tale fagsproget med teorier og begreber om samfund, menneskesyn og pædagogik

med relationsarbejdere, konsulenter, projektledere og specialister. Og de skal kunne tale det offentlige sprog i relation til politiske beslutningstagere, offentlig debat og medier.

Hjemme på arbejdspladsen kan lederen gøre brug af moralsk lederskab, der er modstandsdygtig over for den enkelte situation, for regler gælder altid og er derved retfærdige. Lederen kan også gøre brug af etisk lederskab, der er anerkendende og åben over for den enkelte situation, for regler kan suspenderes. Den regulerede selvledelse medfører individuelt ansvar, hvor det imidlertid er vigtigt at sikre videndeling i faglige team. Og under alle omstændigheder er det vigtigt at have en fælles og overordnet base af viden, metoder og værdier.

### Kodeord for forandring

Forandring af socialpædagogikken må tage udgangspunkt i disse kodeord:

- Fra integration (normalisering) til inklusion (deltagelse)
- Deltagelse er borgerrettighed
- Ressourcer til rådighed i menneskers hverdagsliv
- Forskydninger mellem almen- og specialområdet
- Socialpædagogik i dagtilbud, fritid, skoler og uddannelser
- Diversitet er grundlag for pædagogik og læring
- Tværfaglighed er ny metakompetence
- Socialpædagogik handler om fællesskaber
- Socialpædagogik kan differentieres til bestemte målgrupper

### To forestillinger om tid

#### Monokron tid – administrativt niveau

- Distance
- Orientering mod procedurer, planer og ressourcer
- Teknisk rationalitet (styring)
- Styring via tidsplaner
- Spare tid (hurtighed)
- Resultater tæller
- Praksis er lineære handlinger
- Uafhængig af kontekst

#### Polykron tid – udførende niveau

- Nærhed
- Orientering mod mennesker og relationer
- Værdirationalitet (mening)
- Styring via ansvar for opgaven
- Vinde tid (langsomhed)
- Processer giver mening
- Praksis er multi-tasking
- Afhængig af kontekst

## Nøgleord fra konferencens gruppearbejder om ledelse indad

14



### En leder skal være

- Garant for pædagogik i forhold til etik og værdigrundlag
- Værdisætter
- Kulturbærer og -formidler
- Idéskaber og inspirator
- Procesgangsætter og -bestyrer
- Konsulent for selvledelse
- Rollemodel
- Coach
- Supervisor
- Kommunikator
- Brobygger og bindeled via fælles sprog



## En leder skal kunne

- Tydeliggøre formål, definere kerneydelser og have borgernes behov i centrum
- Have overblik og prioritere i daglig drift
- Produktudvikle og dokumentere
- Klare krydspres og kompleksitet samt balancere mellem system og menneske
- Gå foran – og holde sig i baggrunden ved at uddelegere
- Rekruttere kompetente medarbejdere
- Lede og udvikle personalet
- Sikre, at omstilling/udvikling er etisk og fagligt forsvarlig for alle
- Fokuserer på arbejdsmiljø, SR og TR
- Fokuserer på faglighed og processer
- Tænke i cirkulære helheder
- Skabe retning og rammer for socialpædagogisk udvikling
- Være løsningsorienteret, nytænke og visionær
- Være nærværende og autentisk
- Skabe energi, arbejdsglæde og social kapital med den gode historie indadtil

## En leder skal fremme

- Synliggørelse af mål og visioner
- Værdibaseret og tillidsbaseret ledelse
- Forandringsledelse
- Motivation, inspiration og innovation
- Refleksion
- Faglighed og udvikling via coaching, sparring, kurser og uddannelse
- Respekt og anerkendelse
- Solidaritet
- Dialog
- Rummelighed, mangfoldighed, alsidighed og inklusion
- Kvalitetssikring af variationer
- Kontinuerlig kvalitetsudvikling
- Nysgerrighed og engagement

### Hvad er kendetegnende for ledelse af socialpædagogiske organisationer i fremtiden?

Ledelse af en socialpædagogisk organisation er kendetegnet ved:

1. Den skal give plads til, at medarbejderne kan udfolde deres faglige og personlige dømmekraft.
2. Målet for organisationens arbejde er svært at måle og dokumentere.

Lederen skal skabe perspektiv, sammenhæng og tydelighed i forhold til opgaven.

Lederen skal facilitere og skabe rammer, så personalet kan handle i en kompleks hverdag fyldt med etiske, moralske og juridiske problemstillinger og dilemmaer.

Lederen skal formidle og planlægge tiltag, der sikrer den faglige, personlige og økonomiske udvikling.

## Vi vil have tilliden tilbage

16



Der er risiko for en ond cirkel i New Public Management, hvad enten den er klassisk eller moderne. Det giver al mulig grund til at præsentere gode cirkler i stedet. Den gode cirkel for faget og dets professionelle udøvere handler om:

- At acceptere den politiske ret til at styre og kontrollere
- At insistere på at få succesparametre
- At tage professionsbegrebet alvorligt via
  - Viden og evidens
  - Uddannelse rettet mod både faglighed og ledelseskompetence
  - Gør det selv i fagligt regi

**Jørgen Grønnegård Christensen**  
Professor ved Institut for Statskundskab,  
Aarhus Universitet





Der er også en god cirkel for samarbejdet med det administrative og politiske niveau. Der skal simpelthen lægges op til en 'new deal' med politikerne, der lyder sådan her:

- Vi accepterer problemet
- Men vi har en anden løsning: Vi tager selv hånd om det og stiller os gerne til regnskab
- Til gengæld vil vi have tilliden tilbage via
  - Decentralisering
  - Faglighed opkvalificeret til professionalisme

### Styring, kontrol og centralisme

New Public Management har altid været præget af utrolig mange ting. Det har aldrig hængt sammen og bygger ikke på et sammenhængende koncept. Men der er fire grundideer i den klassiske udgave: Den offentlige sektor skal frigøres fra stift bureaukrati og gøre som det private arbejdsmarked ved at lægge vægt på ledelse og ved at decentralisere kompetence og ansvar.

I den moderne udgave er der også fire grundideer, men de handler alle om ledelse og styring: Læg vægt på ledelse, der fungerer inden for præcise rammer, er underlagt forudgående hierarkisk styring og efterfølgende kontrol, men er formelt stærk i egen organisation.

I mange år har ledelse af offentlige virksomheder været præget af den klassiske udgave, og de sidste ti år har der med den moderne udgave været styring, kontrol og centralisering i en grad, der minder om 70'ernes tanker om planlægning. Det var ellers dem der faldt, da man forsøgte at afbureaukratisere i 80'erne.

### Fejl bliver landspolitiske

Ud over NPM har den stærke styring to grundlæggende mekanismer under sig: O-fejls-spillet i landspolitikken forstået på den måde, at der sættes fokus på hver enkelt fejl, der kommer ud i offentligheden. Fejl eller sager bliver til landspolitik via medierne og politikerne i stedet for lokal social- og sundhedspolitik.

Politikerne reagerer logisk: Det her må vi have styr på. Men problemet er, at politikerne ikke råder over en effektiv 'styringsteknologi'. Selv ved brydsomme opgaver, hvor problemet er rimelig klart, er de præcise årsager ikke afdækket, den præcise diagnose ikke stillet. Der er hverken klar teori eller klar evidens. Derfor er der konstant skøn involveret i at løse brydsomme opgaver. Det medfører stor risiko for fejl. Der handles, men problemet består fortsat.

Den klassiske og gode løsning ville være at lade fagprofessionelle håndtere sådanne opgaver. Men det holder ikke af tre grunde:

- Fejl og enkeltsager bliver til landspolitik.
- Politikerne har ringe tillid til professionerne:
  - Hvad er det, de kan?
  - Sammenblender de deres kunnen med egne interesser?
- Fagprofessionelle er udkonkurreret af professionel ledelsesmodel

### Lige vidt

På alle niveauer er man altså lige vidt. Problemet med de brydsomme opgaver er ikke løst. Den svage NPM-model er erstattet med en anden svag model, der ikke udelukker sager. Der bliver mere bureaukrati på alle niveauer – også internt på institutionerne.

Her står samfundet så med risikoen for effekten af den onde cirkel.

## Ledelse baseret på tillid

18



Ordet kommune stammer fra det latinske 'communitas', der betyder 'fællesskab' eller 'at gøre fælles'. En medarbejder er en person, der arbejder med. Tillidsbaseret ledelse er det modsatte af mistillid. De tre 'forklaringer' på ord er vigtige i grundlaget for offentlig ledelse, hvor vi i dag ofte ser en cirkel af mistillid være den styrende faktor.

Mistillidscirklen generaliserer ofte et problem på én arbejdsplads til alle lignende arbejdspladser via forvaltning, politikere og medier. Det medfører øget registrering, kontrol og styring over én kam i stedet for at løse problemet der, hvor det er opstået.

Denne cirkel af mistillid forstærkes ved at flytte fokus fra det egentlige, for eksempel den situationsbestemte

### Niels Thyge Thygesen

Assisterende professor ved Afdeling for Ledelse, Politik og Filosofi på Copenhagen Business School



omsorg, til registrering af omsorg. Og når der flyttes arbejdstimer fra omsorg til afrapportering, øges muligheden for fejl og dårlig service. Så sættes der ind med øget styring, måske ved at foretage en firing. Men det er ikke mere styring, der er løsningen. Det er mere styring, der skaber problemet.

### Variation skaber kvalitet

For megen styring fremmer standardisering og undgår variationer. Men variationer skaber kvalitet ved at tage udgangspunkt i den enkelte situation. Det ved vi fra samværet med børn under leg og læring. Det ved vi fra den indlæring, de unge modtager i skolen. Og det ved vi fra den omsorg, der ydes den enkelte ældre i en bestemt situation.

For megen styring kan derudover skabe uoverskuelighed og dermed fjerne ledelse fra selve ydelsen, fordi der etableres så mange niveauer i styringen.

Og som Thyra Frank, der leder Plejehjemmet Lotte i København, siger det: 'Lotte er blevet en udfordring for plejesektoren, fordi stedet er elsket af beboere og pårørende.' At gøre det godt kan altså medføre, at man bliver betragtet som afvigende af systemet i øvrigt. Effekten kan blive et forbud mod kvalitet.

### Stole på medarbejderne

Det er et paradoks, at vi lever i et videnssamfund med videnmedarbejdere, der alligevel overstyres.

Det strategiske alternativ til mistillids-cirklen er ledelse baseret på tillid. Man giver ikke afkald på sit lederskab ved at udvise tillid i praksis. Man forholder sig styrende til, hvilke områder man ikke vil styre. Det er et valg at udvise tillid, og naturligvis er det forbundet med en risiko. Men at lade sin strategi være medarbejderens strategi er faktisk at stole på, at medarbejderen kan tænke selv.

Man kan også vælge at se en eventuel brokkekultur blandt sine medarbejdere som et strategisk potentiale til at forbedre praksis. Hvis brok sættes lig med engagement, så handler det om at dyrke utilfredsheden og skabe forandringer ud fra den.

### 20 procent people time

Eller måske slås lederen med det problem, at nogle medarbejdere vil arbejde for meget. Så kan man gøre som Google og indføre 20 procent people time, hvori medarbejderne beskæftiger sig med det, de brænder allermost for. Det er ofte effektivisering og udvikling, og 80 procent af de nye produkter, som Google lancerer, stammer fra de 20 procent people

time. På den måde bliver det produktet, der bestemmer strategien frem for omvendt.

Ledelse baseret på tillid kan også facilitere den gavegivning, der skaber social kapital. Det handler om at bruge netværket. Hvis en kollega for eksempel kommer med en god idé til en forandring eller en besparelse til de ni andre i et netværk, så kan der komme ni andre ideer tilbage.

“Så meget af det, vi kalder ledelse i dag, består i at forhindre medarbejderne i at gøre deres arbejde.”

F. Drücker, ledelsesforsker

## Lederen som bindeled

20



Lederne arbejder i to meget forskellige verdener og skal være bindeleddet mellem dem.

Politikere og embedsmænd har en strategisk-faglig tankegang, der rummer økonomi, regler, ramme- og kontraktstyring og kvalitetsstyring. Medarbejderne på sociale tilbud har en pædagogisk-faglig tankegang, der handler om relationer til borgere med behov for individuel omsorg.

### **Carsten Hornstrup**

Ledelses- og organisationskonsulent  
i MacMann Berg, International  
Organisational Development,  
Århus og København



De forskellige tankegange medfører forskellige sprog, og det skaber et kommunikativt dilemma. I den lukkede kommunikation skaber vi vores egne unikke billeder af og meninger om de andre. Og vi har ikke adgang til de andres meninger og forståelse. Vi fører indre dialoger på egne præmisser, der ofte bygger på en antagelse om modsætninger.

I den åbne kommunikation erkender vi, at vi altid er kommunikerende og påvirkende. Det kan simpelthen ikke lade sig gøre at være ikke-kommunikerende.

### At tænke i modsætninger

Den sidste præmis giver mulighed for en systemisk invitation. Den handler om:

- At arbejde med at udvikle refleksivitet og nysgerrighed
- At skabe så tydelig en kontekst som muligt
- At arbejde med at skabe og udvikle en anerkendende kultur

Lederen er altså den samlende figur som kontekst-markør og som sprogligt bindeled mellem to verdener, der ikke kan slås sammen. Lederen skal give plads til den refleksive nysgerrighed både i sin egen organisation og i forhold til samarbejdspartnerne. Og grundlaget er respekt og anerkendelse, hvor der tænkes i modsætninger i stedet for i modsætninger.

### At lede med hjertet

For at få det bedst mulige samarbejde med politikere og embedsmænd er det vigtigt for lederen:

- At udvikle sine egne og organisationens sproglige færdigheder, for vores sprog og fortællinger er med til at skabe den verden, vi lever i
- At invitere til en refleksiv og udfordrende nysgerrighed – først og fremmest med fokus på eget bidrag
- At agere anerkendende ud fra en antagelse om, at alle andre også gør deres bedste

Det kan kaldes ledelse med hjertet. Skriftlige aftaler med videre kan hjælpe en del. Men først og fremmest er det lederen som menneskelig faktor, der er afgørende.

## At kommunikere og profilere

22



Både politikere og direktører har valgt deres funktion, fordi de gerne vil have indflydelse og styre. Derfor vil de også gerne have pålidelig og tilstrækkelig viden, som kan hjælpe dem i deres funktion.

Topleledelsen har brug for viden om den faglige kontekst, mens faglige ledere har brug for viden om den store sammenhæng. Er den udveksling i orden, så kan man holde den samlede ledelsesorganisation sammen, – ellers knækker den nemt mellem topledere og faglige ledere.

### **Kurt Hjortsø**

Vicekontorchef på Kontoret for Social- og Sundhedspolitik, Kommunernes Landsforening, København



Ledelsesopgaven indeholder fire elementer. For det første den strategiske ledelse: Mål, visioner, værdier, handleplaner, at afstemme krav og forventninger fra topchefer, politikere, borgere og medarbejdere. For det andet den administrative ledelse: Styring, økonomi og budget, kontrol, dokumentation og ressourcer. For det tredje den faglige ledelse: Den faglige opgave, kvalitet, at kende ny lovgivning og at udvikle den faglige viden på institutionen. For det fjerde personaleledelse: Nærvær, motivation, feedback, medarbejderudvikling og MUS, uddelegering og vagtplanlægning.

### Dialog til alle sider

I forhold til politikere, embedsmænd og omverden er det vigtigt, at en faglig leder kan kommunikere og profilere.

Punkt 5 i Kodeks for god ledelse hedder: Jeg kommunikerer klart om politiske og administrative beslutninger.

Det betyder, at jeg som leder:

- Formidler, konkretiserer og begrundet de centralt fastsatte mål over for mine medarbejdere
- Sikrer en kommunikerende kultur i organisationen – også når der sker fejl
- Er i løbende dialog med ledelsen og synliggør utilsigtede konsekvenser af politiske og administrative beslutninger
- Sikrer, at medarbejderne er i dialog med brugerne om forventninger og muligheder
- Orienterer beslutningstagerne om væsentlige ændringer i brugernes forventninger og behov

Punkt 7 i Kodeks for god ledelse

hedder: Jeg skaber fællesskab på arbejdspladsen og profilerer os i omverdenen. Det betyder, at jeg som leder:

- Skaber rammer, der understøtter værdierne
- Skaber rum til begejstring og til at fejre succeser
- Sikrer, at alle på arbejdspladsen har forståelse for organisationens kerneopgaver og eksistensberettigelse
- Udnytter mulighederne for at fortælle omverdenen om vores styrker, kompetencer og succeser

### Interesse for udvikling

Da kommunalreformen blev gennemført, sad direktører og politikere i et kaos af nye opgaver, medarbejdere, strukturer, rutiner og forventninger, som skabte behov for overblik og forenkling. Store dele af det socialpædagogiske område fik nye direktører med et lille fagkendskab. Direktørernes højeste prioritet blev i den fase overblik, gode mellemledere og 'sikker drift'.

Nu er der stigende interesse for politikudvikling og udviklingsstrategier. Udover nøgletal til overblik har direktøren brug for information i forhold til budgetlægning og politik- og strategilægning: Har det effekt? Udføres det effektivt? Kan det gøres bedre? Skal vi gøre noget andet?

Endelig er det vigtigt med en hurtig, detaljeret og konkret redegørelse, hvis der opstår en brændende sag. Med den i hånden kan direktøren informere politikerne, der hurtigt kan blive viklet ind i en konkret mediesag.

Kommunalbestyrelsens politikere er som oftest generalister, der typisk sidder i to fagudvalg, men sjældent har særlig dybt kendskab til fagområderne. En politiker har brug for overblikks-viden, kendskab til brugernes tilfredshed generelt samt viden om konkrete forhold, hvis vælgere og medier er med i billedet.

Sidst, men ikke mindst er det vigtigt, at lederen og medarbejderne fortæller de gode historier fra arbejdspladsen udad til lokalsamfund og medier. Det har en formidabel afsmitning opad på direktører og politikere og indad på medarbejderne.

### Kodeks for god ledelse

- 1 Jeg påtager mig mit lederskab
- 2 Jeg er bevidst om mit ledelsesrum og den politiske kontekst, jeg er en del af
- 3 Jeg har viden om og forståelse for den faglige kontekst, jeg er en del af
- 4 Jeg skaber en organisation, hvor vi møder borgeren i øjenhøjde
- 5 Jeg kommunikerer klart om politiske og administrative beslutninger
- 6 Jeg udøver meningsfuld styring for at skabe bedre resultater
- 7 Jeg skaber fællesskab på arbejdspladsen og profilerer os i omverdenen
- 8 Jeg skaber trivsel og et godt arbejdsliv for den enkelte
- 9 Jeg skaber rum for refleksion og innovation
- 10 Jeg reflekterer over og udvikler mit lederskab
- 11 Jeg ser min organisation som en del af en mangfoldig verden

Kodeks for god ledelse i kommuner og regioner er udviklet af udførende ledere.  
[www.vaeksthusforledelse.dk](http://www.vaeksthusforledelse.dk)





# Nøgleord fra konferencens gruppearbejder om ledelse opad



25

## En leder skal være

- Bindeled og brobygger til fælles sprog
- Ambassadør med faget i fokus
- Kommunikator og formidler af kultur
- Købmand og økonom
- Analytiker og strateg
- Organisator og administrator
- Netværker
- Procesgangsætter og -bestyrer

## En leder skal kunne

- Synliggøre mål og visioner
- Varetage økonomien under de givne forudsætninger
- Bruge udvalgsstrukturen
- Forholde sig kritisk og være proaktiv
- Have overblik
- Sikre balance mellem politiske krav og pædagogisk virkelighed
- Tydeliggøre faget og skabe forståelse for hverdagen
- Styre dokumentations 'tyranniet'
- Fortælle den gode og positive historie
- Fortælle, at kvalitet koster

## En leder skal fremme

- Værdier og synlighed med fokus på kerneydelse
- Markedsføring i forhold til forvaltning, politikere og andre kommuner
- Dialog og forventningsafstemning
- Dialog om fælles kvalitetsstandard mellem borgere, forvaltning og politikere
- Kendskab til rammer og vilkår
- Udvikling
- Relationer og legitimitet
- Evaluering og dokumentation ud fra organisationens egne indikatorer
- Organisationens egen definition af faglighed



## Hvad er kendetegnende for ledelse af socialpædagogiske organisationer i fremtiden?

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

Ledelsen må derfor 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.

# Nøgleord fra konferencens gruppearbejder om ledelse udad



26

## En leder skal være

- Bindeled
- Kommunikator og formidler
- Trendspotter
- Netværker

## En leder skal kunne

- Synliggøre mål, værdier og visioner
- Profilere og tydeliggøre faget
- Have fokus på samfundets udvikling

## En leder skal fremme

- Branding og profilering
- Fokus på dokumentation
- Den gode historie med borgeren i centrum
- Anerkendende tilgang til pårørende
- Organisationens brug af video, film, website og pjecer
- Besøg udefra af lokalsamfund og medier
- Egne besøg hos lokalsamfundets foreninger og virksomheder
- Ledelsesfaglige og faglige relationer med andre organisationer



## Hvad er kendetegnende for ledelse af socialpædagogiske organisationer i fremtiden?

Leder skal have personlig ledelsesstil og kunne dække alle opgaver – både strategiske og værdibaserede.

Leder skal have fokus på samfundets udvikling og med legitimitet kunne omstille organisationen.

## Hvis du vil vide mere

---

På [www.sl.dk/Faggrupper/Leder](http://www.sl.dk/Faggrupper/Leder) finder du dels materiale fra Lederlandskonferencen 2009, dels øvrigt relevant materiale for ledere samt eksterne links.

På [www.sl.dk/Udgivelser/Pjecer](http://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.

På [www.sl.dk/etik](http://www.sl.dk/etik) kan du læse internationale konventioner, etisk værdigrundlag for socialpædagoger, om metoder til etisk refleksion og litteratur om etik og menneskesyn.

På [www.sl.dk/Udgivelser/Pjecer](http://www.sl.dk/Udgivelser/Pjecer) kan du se oversigter over de pjecer og bøger, Socialpædagogerne har udgivet om socialpolitik, socialpædagogisk arbejde, arbejdspladsen samt etik. Udgivelserne kan gratis downloades som pdf.

### **Socialpædagogernes Landsforbund**

Brolæggerstræde 9  
1211 København K

Telefon 7248 6000

E-mail [sl@sl.dk](mailto:sl@sl.dk)

[www.sl.dk](http://www.sl.dk)

Udgivet af: Socialpædagogerne,  
juni 2009

Tekst og  
redigering: Journalist Hanne Sørensen Smith

Fotos: Nils Lund Pedersen og assistent Emil  
Lyders, Ricky John Molloy

Design: Mark Gry Christiansen

Tryk: Holbæk Ekspresttrykkeri A/S

Oplag: 6.000

ISBN: 978-87-89992-59-4

A blurred background image showing several people in a social setting, possibly a conference or meeting. The focus is on the back of a person in the foreground, with other individuals visible in the background.

**Socialpædagogernes Landsforbund**

Brolæggerstræde 9  
1211 København K

Telefon 7248 6000

E-mail [sl@sl.dk](mailto:sl@sl.dk)

[www.sl.dk](http://www.sl.dk)