

# Velfærdsledelse – 8 diagnoser og 8 udfordringer

Niels Åkerstrøm Andersen

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS

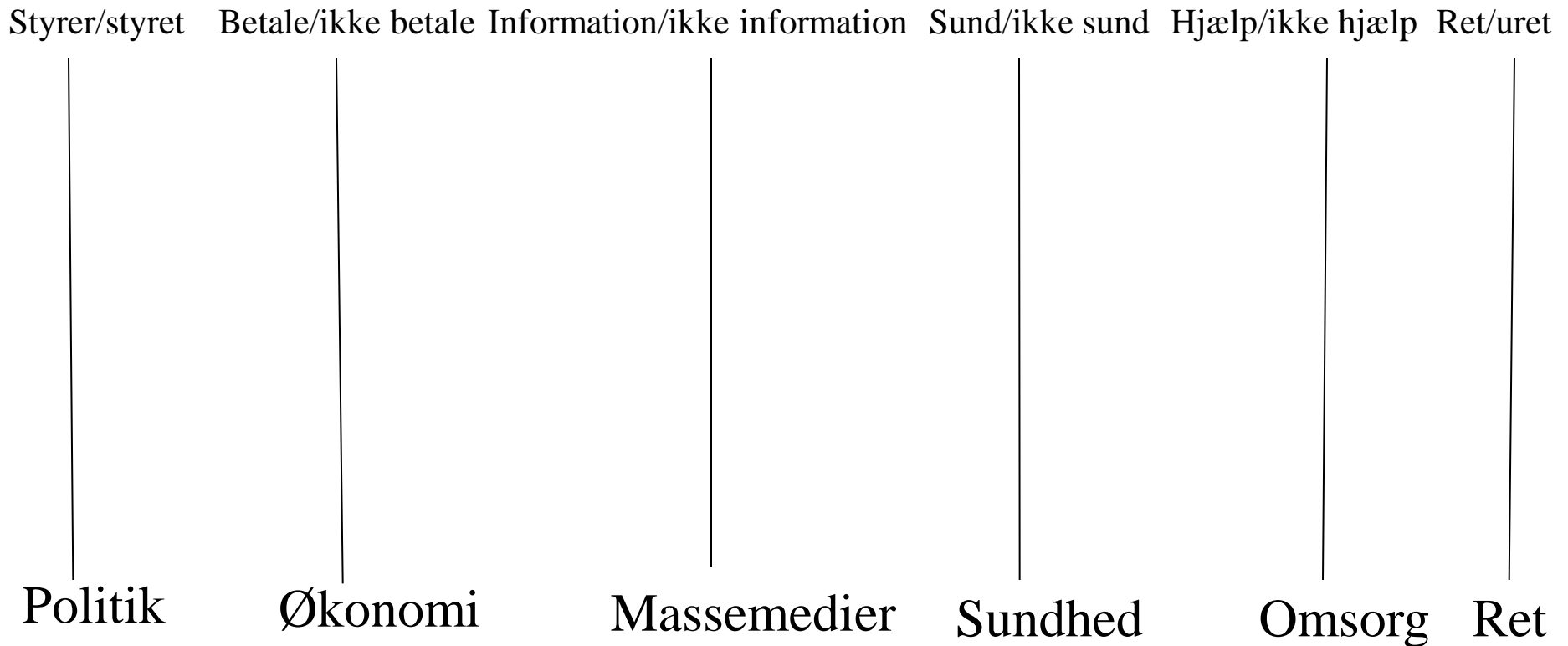
2010

# Vores traditionelle samfundsforestilling

<b>Stat</b> <i>Det universelle</i>
<b>Marked</b>
<b>Individ</b> <i>Det partikulære</i>

Drømmen om staten, der kan repræsentere samfundet i samfundet, og den politiske topledelse, der både er i og uden for samfundet, og derfor kan styre med stor S

# Det funktionelt differentierede samfund



# Diagnose nr. 1

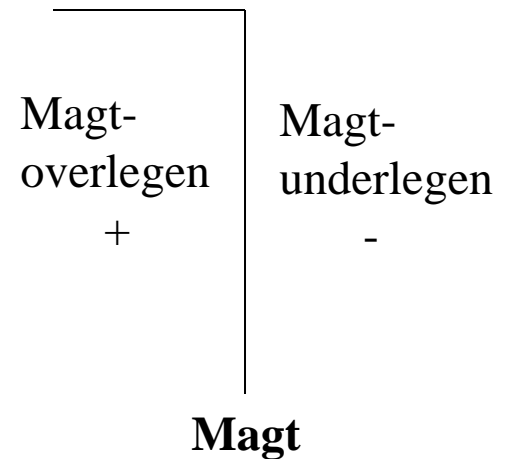
- Samfundet kan ikke repræsenteres i samfundet
- Staten er trådt ned fra sin trin højere status
- Systemerne flyver blindt ind i fremtiden med en begrænset resonansevne

# Udfordring nr. 1

- Hvordan kan det politiske system indtage en rolle som styrende, når det ikke kan repræsentere helheden, og når det ikke er herre over om kommunikationen fortsættes som en retlig, en massemedieret, en videnskabelig eller en moralsk kommunikation?

# Magt og ledelse

- Det er en almindelig vildfarelse af forveksle magt med tvang. Tvang består i at tvinge til en bestemt handling.
- Magt består derimod i at lede andres frihed.
- Det geniale ved magt er, at den magtoverlegne kan læsse kompleksitet over på den magtunderlegne. Man har magt, når den magtunderlegne er usikker omkring den magtoverlegnes intentioner, og styrer sig selv efter en konstant fortolkning af hvad ledelse man kan mene.
- Magt forudsætter den underlegnes frihed.
- Ledelse er altid styring af selvstyring, så jo mere kapacitet til selvstyring desto mere magtpotentiale.



# Fra bureaukrati til supervisionsforvaltning

	Styreform	Styringsobjekt	Styringsgrænse	
<b>Bureaukrati</b>	Regler/kontrol	Embedsmandens adfærd	Embedsmandens selvdisciplin	
<b>Sektorforvaltning</b>	Planlægning	Den enkelte forvaltning	Forvaltningens evne til at omsætte central input til decentral output	
<b>Supervisionsforvaltning</b>	Supervisering	Organisationers autonomi	Organisationernes selvstændighed og egen strategiske	

# Diagnose nr. 2: Velfærdsinstitutionernes selvstændiggørelse

Den strategiske  
organisation

Tidens ideal:  
Omstilling til omstilling

Den fagligt  
ansvarlige institution

Den uskyldige  
institution

# Udfordring nr. 2

- Hvordan får man et organ-i-et-hierarki til at genkende og genskabe sig selv som selvstændig med ansvar for egen udvikling, strategi og resultater?
- Hvordan styre institutioner hen imod selvstændige organisationer, der styrer sig selv?
- Hvordan styrer, gennem budskab som ”Gør som jeg siger. Vær selvstændig!”
- Hvordan kan der da udøves topledelse uden at ødelægge den decentrale dynamik i den enkelte organisation?
- Hvordan styre, når kun styring, der ikke ligner styring, virker styrende på underliggende selvstændiggjorte institutioner?

# Diagnose nr. 3: Alt bliver strategisk

Den strategiske  
organisation

- Strategi af første og anden orden
- Forestillede rum

Den fagligt ansvarlige  
institution

- Planlægning
- Substantielt rum af problemer

Den uskyldige  
institution

- Beslutning
- Formelt rum for ledelse

# ”Strategizing”

<p>Tid gøres strategiseres</p>	<p>Nutid vælges udspændt mellem en endimensional negativ fortid og en rummelig positiv fremtid</p>
<p>Det sociale gøres strategisk</p>	<p>Relevante sociale relationer er nogen, der må skabes og vælges gennem networking og kampagner</p>

# Det strategiske blik

- At se det anderledes mulige i det nødvendige og indsætte det nødvendige i det mulige
- Ledelse kommer generelt til at handle om at skabe og definere forestillede rum for andres ledelse
- Topleddelse kommer til at handle om strategier af anden orden, der skal understøtte organisationernes strategier af første orden

# Udfordring nr. 3

- Hvordan skabe forestillede rum i hvilke andre kan bedrive ledelse?
- Hvordan at bedrive anden ordens strategi, når der er mange toppe?
- Hvordan at skabe de omgivelser, der skaber en selv?
- Hvordan at hacke sig ind på andre organisationers forestillinger og fremstå som en del af deres verden?

# Diagnose 4: Fra tilpasning til omstilling

• Fra:

Forandring

Stabilitet

Organisation:  
Tilpasnings-  
og reform-  
orienteret

Omverden:  
Bestemmelig,  
generel og  
forudsigelig

• Til:

Forandring

Omstilling og  
turbulens  
er det eneste  
stabile

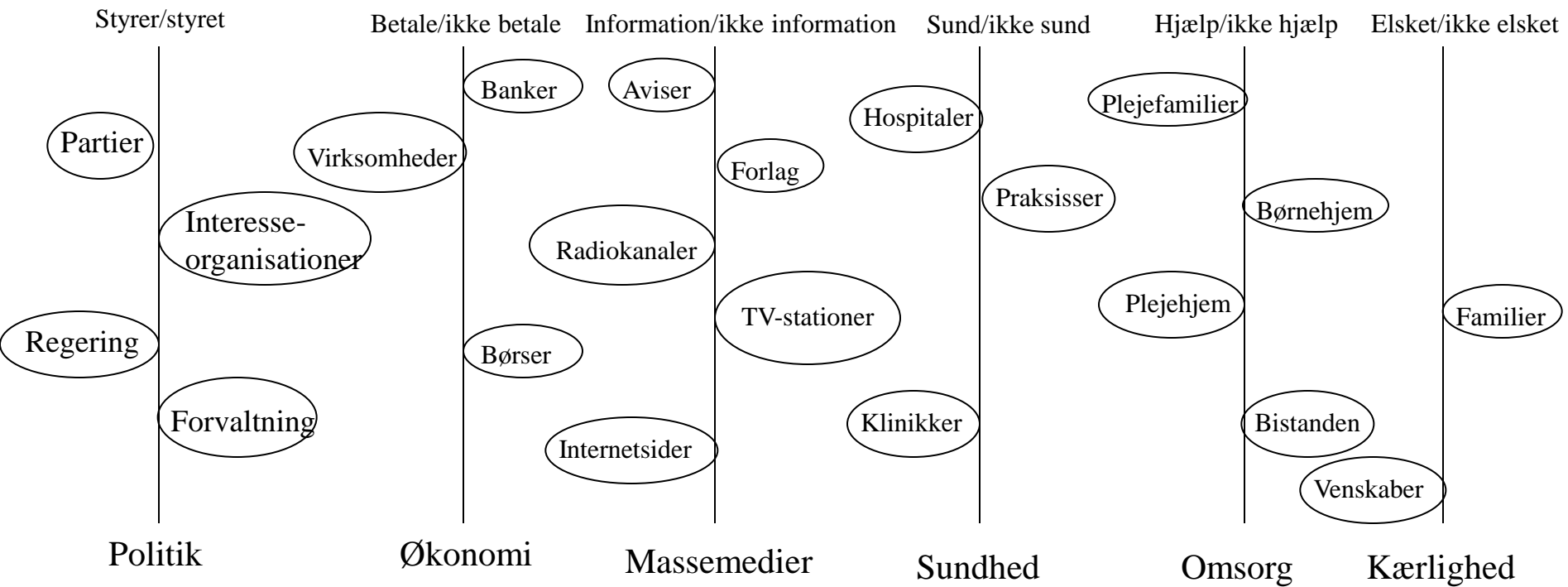
Organisation:  
Fleksibel og  
omstillings-  
parat

Omverden:  
Ubestemt,  
perspektivistisk  
og kompleks

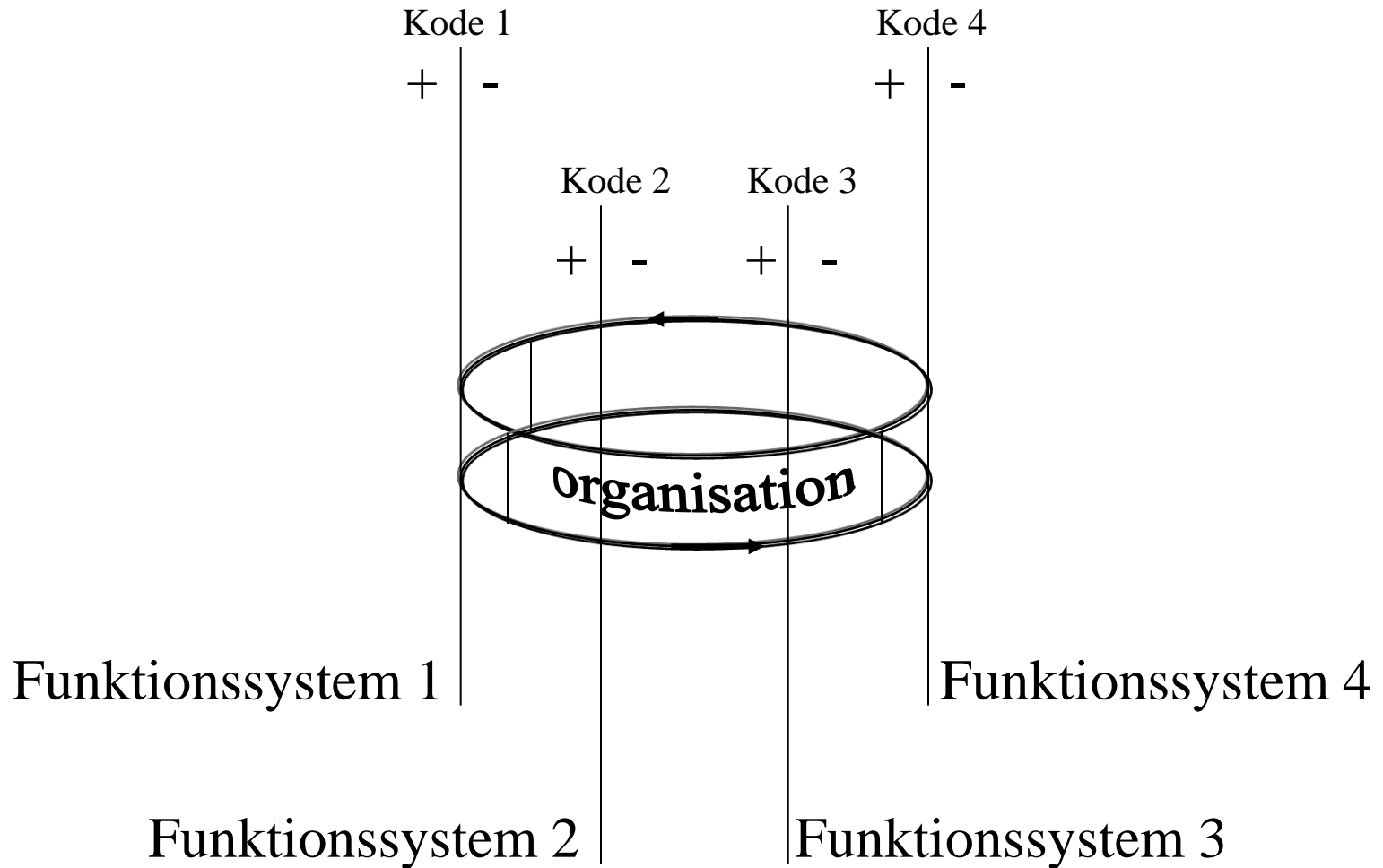
# Udfordring nr. 4

- Hvordan bedrive forandringsledelse uden samtidig at reducere mulighederne for retningskift og nye forandringer?
- Hvordan forandre mhp. det ukendte?
- Hvordan kan en (top)ledelse mobilisere underliggende organisationer til selvforandring og udvikling uden at komme i vejen for samme ved at gøre sig selv til dens instans, man som institution tilpasser sig?

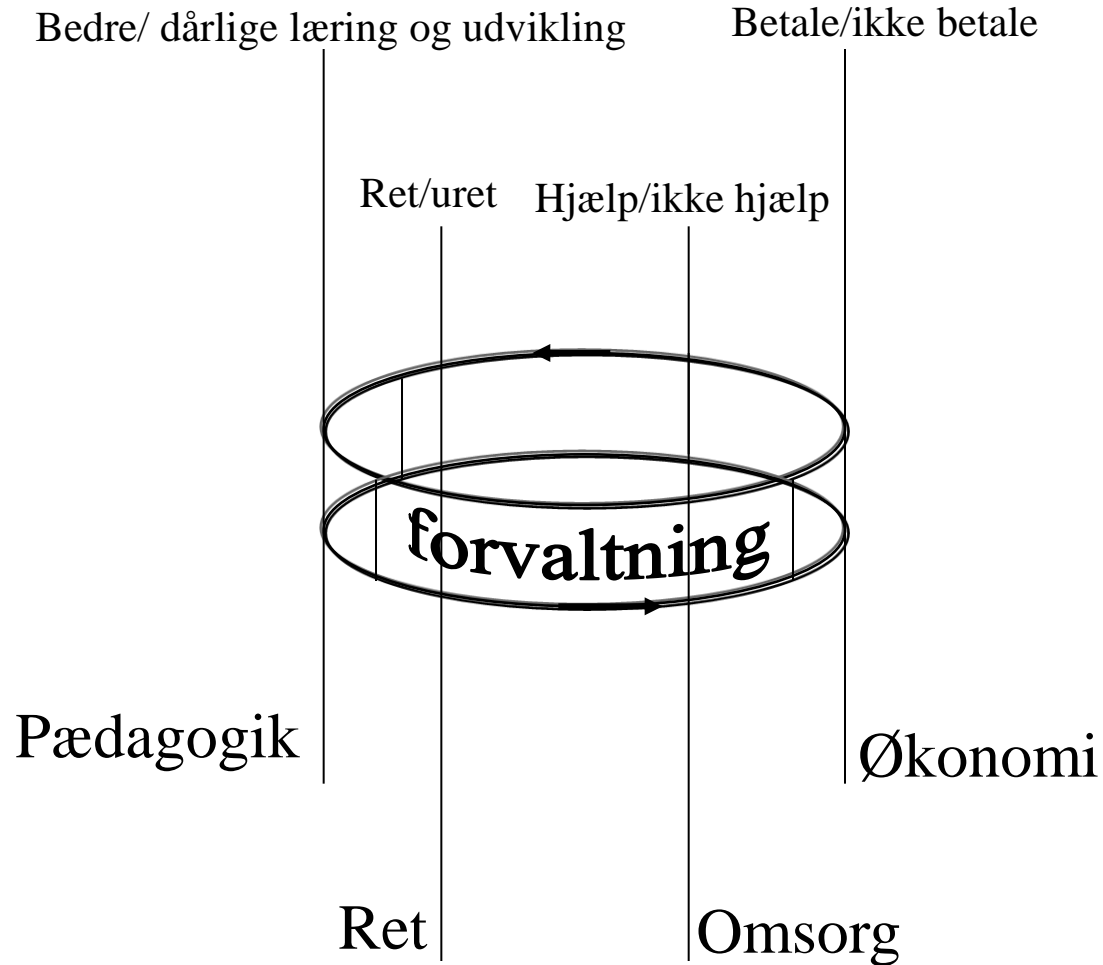
# Diagnose nr. 5: Fra homofoni til polyfoni



# Den polyfone velfærdsinstitution



# Den polyfone socialforvaltning



# Den selvudsatte organisation

- Den polyfone kompleksitet kan kun vanskeligt håndteres centralt i en organisation
- De umulige afvejsninger driver i retning af de konkrete interaktionssystemer mellem bl.a. forvaltning og borger.
- F.eks.: klientsamtalen, elevsamtalen, forældresamtalen, forebyggelsessamtalen, teamdiskussionen, medarbejdsudviklingsamtalen og kompetencesamtalen
- Disse samtaler scanner afgørelses og handle muligheder ved forskellige kodetilslutninger

# Udfordring nr. 5

- Hvordan at lede, når der ikke kan lokaliseres nogen superkode, der kan afveje kodernes værdier mod hinanden?
- Hvordan at lede, når organisationens helhed ser forskellig ud afhængigt af koden?
- Hvordan kan velfærdsinstitutionerne lede uden at komme i vejen som upraktiske beslutningspræmisses for beslutningsprocesser, der stadig afsøger kommunikationsmuligheder og alternative beslutningskodninger?
- Hvordan at undgå, at afvejninger bliver personliggjorte?

# Fra hierarki og kontrakt til partnerskaber

- Hierarkier bliver opløst i selvstændige enheder, der så igen bindes til hinanden gennem partnerskabslignende udviklingskontrakter mm.
- Der dannes i stigende grad partnerskaber mellem organisationer intern i den offentlige sektor såvel som på tværs af offentlig, privat og frivillig
- Medarbejdere bindes også til hinanden i partnerskabsrelation, f.eks. gennem teams og projekter

# Partnerskaber som kontrakter af anden orden

- Vi ser på én gang tiltagende afhængighed på tværs af alle skel og tiltagende behov for fleksibilitet
- Det håndteres gennem løfte om senere løfter

Kontrakter af anden orden: **Partnerskaber:**

Et løfte om løfter

Kontrakter af første orden

Et løfte

# Udfordring nr. 6

- Hvordan skaber man bindinger, der samtidigt er ubunde?
- Hvordan stabiliserer man gensidige forventninger under forventningen om skiftende forventninger?
- Hvordan leder man en organisation, der i stigende grad består af en masse partnerskabs organiserede projekter, der tilmed krydser diverse interne og eksterne formelle grænser?

# Diagnose nr. 7: borgerledelse

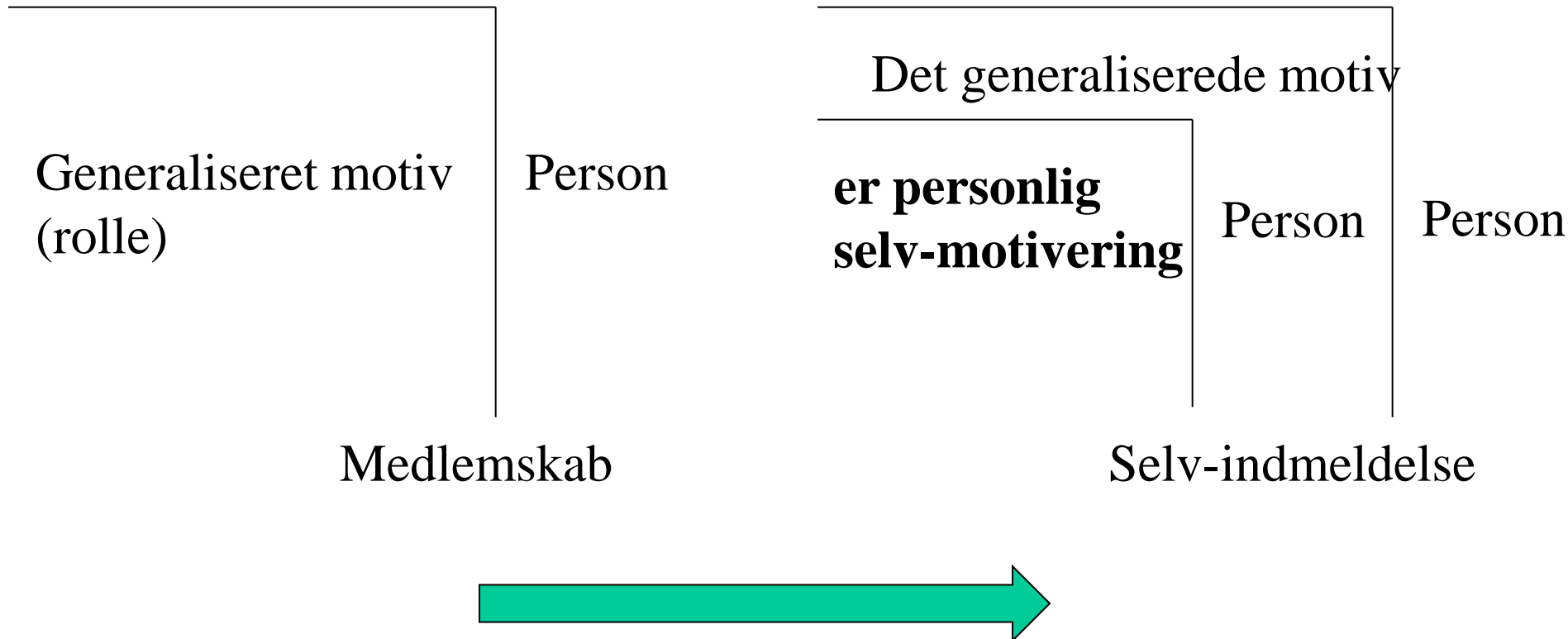
	<b>Styreform</b>	<b>Styringsobjekt</b>	<b>Styringsgrænse</b>
<b>Formelt bureaukrati</b>	Rettigheder og pligter	Borgerens formelle handlerum	Privatgrænsen
<b>Sektorforvaltning</b>	Planlægning	Borgerens materielle handlerum	Borgerens motivation til at modtage hjælp
<b>Supervisionsforvaltning</b>	Supervisering	Borgerens selvforhold	Borgerens kapacitet til selvrefleksion og til valg af sig selv som fri

# Udfordring nr. 7

- Hvordan får man borgere til at genkende sig selv som aktive ansvarstagende medborgere? Som en partner for staten?
- Hvordan ved man, hvornår man leder, når det man vil forpligte borgeren på er en indre pligt/frihedsdialog?
- Hvordan kan man kontrollere en forvaltning, når den tvinges til at lede på ikke dokumenterbare præmisser?
- Hvordan kan vi på en gang lede på borgernes selvforhold og beskytte borgernes friheder over for staten?
- Hvordan kan man spørge til magten, når ledere og forvaltning ikke længere mener, de udøver magt, men blot gør borgerne mægtige?

Diagnose nr. 8

# Fra formel medlemskab til selvindmeldelse

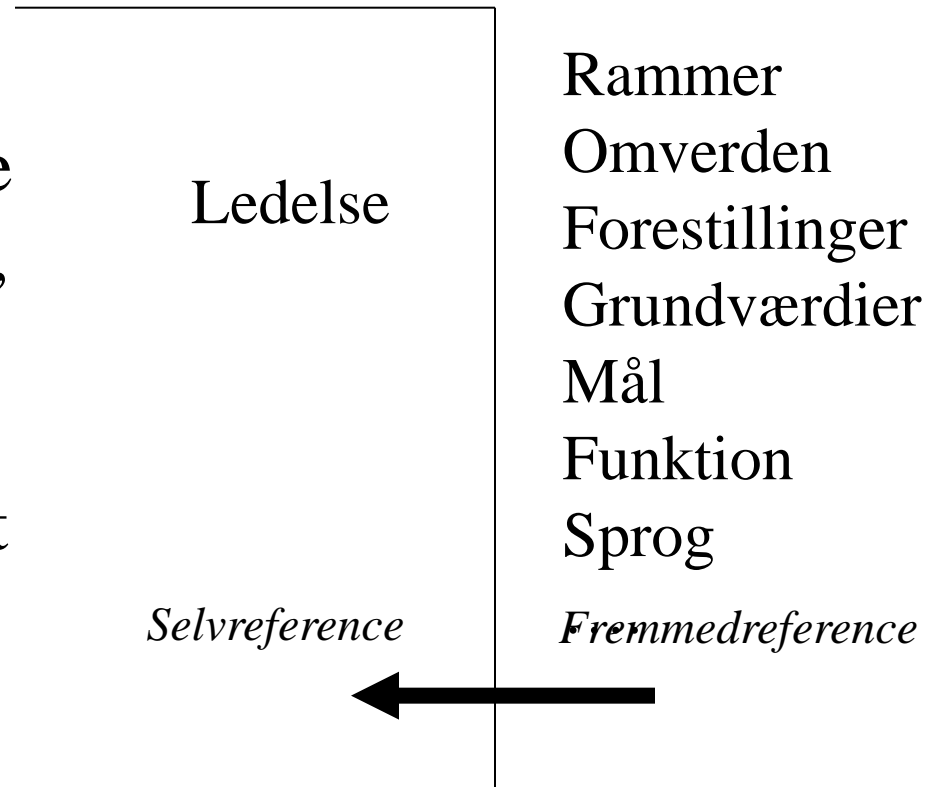


# Udfordring nr. 8

- Hvordan kan man tage ansvaret for, at den enkelte person selv tager ansvar for sin egen inklusion i den organisation, der samtidigt hele tiden er på vej til at blive noget andet?
- Hvordan kan man skabe den medarbejder, der skaber sig selv i billedet af organisationen?
- Hvordan kan man lede medarbejdere til at udvikle sig selv uden at sige hvorhen eller hvordan?
- Hvordan kan man på én gang give medarbejderen frihed og binde hende?
- Hvordan kan man håndtere, at medarbejderen på én gang ønsker total frihed og konstant anerkendelse og klare grænser?

# Samlet tese: selvskabt ledelse

Hvad der før blot var rammer, lederen kunne referere til som begrundelse for handling, er i dag nogle, ledelsen selv skal tage ansvaret for at skabe. Flere og flere traditionelt eksternt fastsatte præmisser for ledelse gøres i dag til internt selvskabte præmisser.



# Konsekvensen

- Velfærdsledelse er blevet en politisk ledelse!