



Allan Holmgren ved sin udnævnelse til adjungeret professor.

LPF - Nyhedsbrev udgives af:

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi
Copenhagen Business School -
Handelshøjskolen
Porcelænshaven 18A
DK-2000 Frederiksberg
www.mpp.cbs.dk

Ansvarshavende redaktør
Eva Zeuthen Bentsen / ezb.lpf@cbs.dk

Redaktion
Anje Schmidt / as.lpf@cbs.dk /
tlf. 3815 3636
Henrik Hermansen / heh.lpf@cbs.dk
Steen Andersen / sa.lpf@cbs.dk

Abonnement
Tilmelding på www.mpp.cbs.dk

Foto
Thomas Lekdorff, Agnete Schlichtkrull,
Henrik Strube, Jesper Bjørn m.fl.

Layout og tryk:
Grafisk Rådgivning
Oplag: 1500

Udgivelsesdatoer i 2006
Nr. 1: 17. april
Nr. 2: 10. september
Nr. 3: 1. december



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Begivenheder og personer

- 23. januar**
Christian Vintergaard forsvarede sin ph.d. afhandling "Early Phases of Corporate Venturing".
- 6. marts**
Lektor Søren Brier blev tildelt den filosofiske doktorgrad efter sit forsvar af disputatsen "Cybersemiotics – why information is not enough". Bedømmelsesudvalget bestod af: Professor, Ole Fogh Kirkeby, LPF, Professor, Dick Bæcker, Universitæt Witten/Herdecke, Professor, John Deely, University of St. Thomas, Houston.
- 13. marts**
Allan Holmgren udnævnt til adjungeret professor inden for området "coaching som et ledelsesredskab".
- 17. marts**
Adjunkt Steen Andersen modtog **FUHUs formidlingspris 2006**. Begrundelse: "Steen Andersens ph.d. forsvar i november 2005 var kulminationen på en vedvarende og markant forskningsformidling, som har kendetegnet Steen Andersen, siden hans ansættelse som ph.d. studerende. Steen Andersens forskningsformidling i aviser, tidsskrifter og foredrag har løbende været præget af et højt fagligt niveau med relevans for såvel vores historiske forståelse som for erhvervsøkonomisk teori og aktuelle erhvervsmæssige problemstillinger samt den offentlige debat. Der er tale om en yngre forsker, som har vist sig som en fagligt velfunderet, engageret og eksemplarisk forskningsformidler, der ikke går på kompromis med høje, videnskabelige krav".
- 1. april**
Daniel Hjorth tiltrådt som professor mso i entrepreneurship & innovation. Daniel Hjorth er fil.dr. i foretagøkonomi og kommer fra en stilling som docent ved Malmö högskola, Esbri i Stockholm og Växjö Universitet.
- 18. april**
CAL-seminar: *Preparation and perception in the artful event: processes of innovation in theatre and business*, LPF, Porcelænshaven 18A, Frederiksberg, kl. 14-16, mødelokale o.116.
- 19. april**
CAL-seminar: *Preparation and perception in the artful event: processes of innovation in theatre and business*, Carlsberg Akademi, kl. 13-17.30. Yderligere info: www.cbs.dk/cal.
- 25. april**
Videnskabsklub for Strategi og Ledelse i frivillige organisationer inviterer til konferencen: *Uafhængighedsstrategier i frivillige organisationer*, CBS, Dalgas Have 15, aud. SC.033, kl. 9.30-16.15. Yderligere information og tilmelding: www.cbs.dk/frivilligklub.
- 26. april**
Åbent hus - kandidatuddannelser, CBS, Solbjerg Plads 3, Frederiksberg, kl. 15-19. Yderligere info: www.cbs.dk/gsb.
- 4. maj**
Professor Helmut Wilke, Frankfurt, medvirker på ph.d.-kurset "The Erosion of Hierarchies" og holder i den forbindelse to åbne forelæsninger "Complexity and the Ethics of Reason" (kl. 13.00) og "Governing across boundaries – aspects of governing the knowledge society" (kl. 9.15). Yderligere information: www.mpp.cbs.dk
- 1. juni**
CAL-seminar: *VisionAIRvær – at overskride egne horisonter*. Seminaret afholdes på Danmarks Blindbibliotek og yderligere information vil være tilgængelig på www.cbs.dk/cal.
- 16-18. juni**
Konference: *Tactility – the Art of feeling your way forward - Performing the Five senses in the search of Novelty*. Yderligere information: www.cbs.dk/cal.
- 14-18. samt 21-25. august**
HHE arrangerer igen i år sommerskole med forskningsbaseret efteruddannelse, hvor LPF-forskere bl.a. underviser på kurserne: Lederen som filosof, Lederen som performer, Velfærdsledelse i den ny kommunale struktur, Vidensdeling – perspektiver, problemer og praksis. Tilmeldingsfrist: 15. maj 2006. Yderligere information: www.sommerskole.dk
- 17-19. august**
The 10th Annual Conference of the European Business History Association med bl.a. keynote speakers professor Neil Fligstein og professor Richard Whittington. Konferencen arrangeres af Center for Virksomhedshistorie. Yderligere information: www.cbs.dk/ebhaz2006.

lpf nyt om ledelse

nr. 1 · april · 2006 · 9. årgang

INSTITUT FOR LEDELSE, POLITIK OG FILOSOFI

Leder 2

Sundhedsledelse i et risikoperspektiv 4

Relationer mellem ledelse og velfærd 6

Nye vilkår og ledelsesperspektiver i frivillige organisationer 8

Fra studentermedhjælp til kongelig networking 10

"Det ved jeg bedst selv" 12

Ledelse i vores folkeskole 14

Velfærdspolitiske diskurser 16

Forbedrer vi os til døde? Velfærdssamfundets logik sat på spidsen 18

Begivenheder og personer 20

Tema: Velfærdsledelse



Professor Niels Åkerstrøm Andersen, leder af politik-gruppen på LPF.

Det danske velfærdssamfund er under hastig forandring. Vi bringer i dette nummer en række kalejdoskopske bud på, hvordan ledere skal håndtere ledelsesopgaven i velfærdsorganisationer præget af stigende kompleksitet.



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Leder: Velfærdsornitologi

- om gråspurve, ugler og fugleinfluenza

Af Eva Zeuthen Bentsen, Instituttleder



Eva Zeuthen Bentsen har siden 1. marts 2005 været instituttleder for LPF. Eva er uddannet cand.merc. fra CBS i 1990 og blev ph.d. i 1997. Var ansat som adjunkt i organisations-teori ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi, CBS indtil september 2000, hvor hun tiltrådte som kontorchef i Amtsrådsforeningen med ansvar for ledelsesudvikling, uddannelse og forskning..

Kontaktinfo: ezblpf@cbs.dk / tlf. 3815 3650

Netop i disse dage fremlægger Regeringen deres velfærdsudspil, og lige inden jul udkom Velfærdskommissionens betænkning med 43 forslag til, hvilke afgørende valg der kan bidrage til at skabe en holdbar fremtid for den danske velfærdsstat. Forslagene var mangfoldige, og Regeringens fokuspunkter handler ligesom Velfærdskommissionens om at vi skal arbejde mere og længere, og om at vores unge skal hurtigere igennem uddannelsessystemet.

Det overordnede budskab er at vi alle er en del af en social kontrakt, som gør, at de mindre bemidlede betaler til de bedre bemidlede, og at dette er en central del af den danske stat, som vi skal holde fast i. Og at måden vi holder fast i det, er ved dels at sørge for, at der er ressourcer til at hjælpe, samtidig med at vi sikrer, at Danmark fortsat hører til blandt de rigeste lande. Velfærdsdiskussionen handler således om at gøre Danmark virksomt, fremsynet og robust og samtidig sikre den solidaritet, der er en forudsætning for fortsat opbakning til velfærdsprojektet.

Regeringens tanker omkring uddannelses- og forskningsområdet handler om flere forskningsmidler og Velfærdskommissionens forslag om brugerbetaling på kandidatuddannelser kan heldigvis ikke spores. At studerende rejser ud og bliver ude med deres danskbetalte uddannelsesbaggrund og viden, gav anledning til avancerede forslag fra Velfærdskommissionen om lån og tilbagebetalingspligt, Man skød her gråspurve med kanoner, og tænkte tilsyneladende meget lidt på, at det

måske – via helt andre midler til et uddannelsessystem - er muligt at gøre små danske forfrosne gråspurve til globale ugler .

Hvad velfærdskommissionen ikke kommer ind på – og det har da heller ikke ligget i kommissoriet – er, hvordan en central del af velfærds-samfundet, og det der på mange repræsenterer velfærden, nemlig vores velfærdsinstitutioner – skal og kan ledes. Der tales i kommissionens rapport om, at der i højere grad skal stilles klare resultatkrav til lederne hos alle de offentlige institutioner, der leverer velfærds-service. Men det langt mere grundlæggende spørgsmål, nemlig hvilke problematikker der rejser sig, når den grundlæggende solidaritetsopfattelse som organisationerne og institutionerne er spundet af, skal kombineres med ledelse, knappe ressourcer, kompleksitet og selvforvaltning, har vi prøvet at lægge op til nogle diskussioner af i dette nummer af LPF nyt. Lad mig sige det med det samme – der er ingen endelige svar på nuværende tidspunkt. Vi har netop igangsat flere forskningsprojekter, og det er disse forskningsprojekter, som vi præsenterer. Ambitionen er her at forsøge at give den opmærksomme læser et bud på de grundlæggende problematikker, som ledelse i velfærdsstaten rejser.

Grundlæggende betragter vi velfærdsledelse ud fra to optikker. Dels hvordan ledelse kan anskues ud fra en stat/individ relation i en velfærdsstat, hvor alle borgere dels indgår i et givet fællesskab, dels er egne individuelle aktører, og dels hvordan ledelse i velfærdsorganisationer ser ud.

Til den første optik stilles spørgsmålet om velfærdsstatens grundlæggende logik, hvor alle leder sig selv og alligevel konstant efterspørger ledelse. Sverre Raffnsøe giver i sin artikel et bud på den logik, der præger billedet og skriver om hvordan at vi alle skal opofre os for den fælles humanitet, som samtidig betyder, at vi alle som individer, der tager vare på os selv, skal dø lidt hver dag. Denne problematik træder også frem i Nanna Mik-Meyers meget aktuelle artikel om nutidens fokus på sundhedsledelse – hvad enten det er fugleinfluenza eller fedmeepidemier. Hun problematiserer – med udgangspunkt i et risikoperspektiv – hvordan ledelse i et velfærdssamfund trænger ind på det der traditionelt har tilhørt privat og intimsfæren – fx retten til at være tyk – og hun ser på hvordan ledelser kan håndtere at trænge ind på dette område. Hvordan vurderes en fedme risiko, som jo grundlæggende er rodfæstet i moralske betragter om en mulig fedmeepidemi og hvilket scenario opstiller og handler velfærdslederen derfor på? Og hvordan ser disse moralske betragtninger ud?

I forhold til den anden optik beskriver Niels Åkerstrøm relationen mellem ledelse og velfærd, og hvordan det at lede velfærdsproducerende ydelser, enten som offentlig, privat eller frivillig organisation, er en udfordring, der indebærer en løbende fokus på, hvordan velfærd skal defineres og produceres. Hvad udgør en klient, hvad udgør en borger og hvordan ledes borgerens selvledelse? Og hvad bliver skoleledelse til når skolen ikke kun skal levere undervisning, men samtidig skabe

integration, forbinde politi, sociale myndigheder og børn, inddrage forældre og lave læringsplaner?

Anders La Cour og Birgit Lindberg skriver om frivillige organisationer, og hvordan en del af det samlede politiske budskab er, at der skal flere udbydere ind på velfærdsmarkedet, og at frivillige organisationer kan spille en stadig stigende rolle her. Men hvad sker der med de frivillige organisationer i transformationen fra hattedamer til producenter af offentlig betalt velfærd? Hvordan samarbejder man? Hvordan håndterer det offentlige de nye aktører, hvordan udvikles der strategier i de frivillige organisationer, og var det det som de frivillige organisationer ville?

Et endnu ret jomfrueligt område i forhold til ledelsesforskning er Den danske Folkekirke. Det råder Camilla Sløk indledningsvis bod på ved i sin artikel og i sit nye post.doc.-projekt at se på Velfærdsledelse i lyset af præsters og læreres ledelsesforståelse. Det centrale spørgsmål er her, hvordan en p.t. dominerende sociologisk trend omkring individualisme støder imod velfærdsinstitutionens grundlæggende selvforståelse omkring solidaritet og fællesskab. Når individet bliver grænseløst, hvordan agerer man så som ledelse? Er det muligt både at anvende individualisme og fællesskab som retoriske figurer, og hvordan gør man det?

Kaspar Villadsen problematiserer velfærdspolitik og velfærdsledelse og spørger til politikudvikling. Hvordan udvikles integrationspolitik og socialpolitik, når politikdannelse ikke længere kun udgår fra et mini-

sterium, men løbende skal formuleres af alle offentlige organisationer?

Om skiftet fra at være en uimodsagt autoritetsfigur til at skulle markere skolens kultur og læring fortæller skolechef Torben Freese fra Gentofte Kommune. Et helt konkret og praktisk eksempel på denne problematik ses i interviewet, hvor Torben beretter om SKUB-projektet, om at skabe engagement hos lærere omkring læring, og om hvordan man indtænker innovation i en drøftelse af læring. Og hvor forældregruppen i stadig stigende grad – surprise – er meget individualistisk orienteret (det siger en leder i en politisk korrekt kommune ikke selv – det er redaktionens egne betragtninger...), og skoleopgaven derfor også må handle om at udvikle børnenes demokratiske kompetencer.

Apropos velfærd og uddannelse rapporterer vi fra Graduate Business Conference 2006 på CBS, som blev drevet frem af nogle meget engagerede kandidatstuderende. De er et godt eksempel på, at man med international orientering, selvledelse og strategisk helhedstænkning kan nå ganske langt her i verden. Heldigvis har mange af vores studerende det globale udsyn, der gør, at næste generation sikkert vil se en del anderledes på cartoon-tegninger og Velfærdskommissionens noget lokale betragtninger om uddannelsesfinansiering.

Styrk Danmarks velfærd; læs videre...



Conducting Leadership - cand.merc. (fil.)-studerende Peter Kiær og Jesper Bjørn på GBC 2006-konferencen. Se s. 10-11.

Sundhedsledelse i et risikoperspektiv

Af Nanna Mik-Meyer



Nanna Mik-Meyer har en kandidatgrad i antropologi og en ph.d.-grad i sociologi og er ansat som adjunkt på LPF, hvor hun forsker i samspillet mellem politik, medier, samfundsmoral og velfærdsorganisationers arbejde.

Kontaktinfo: nmm.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 3646

Hvilke ledelsesudfordringer skaber nutidens fokus på øget sundhed i befolkningen?

De fleste af os kan godt få øje på den sundhedsbølge, der flyder ind over det danske land. Stort set alle virksomheder – private såvel som offentlige – har inden for de sidste par år sat forskellige sundhedsinitiativer i gang. Der indføres rygepolitik, uddeles skridttællere, tilbydes sundhedssamtaler osv. Medarbejderen skal have de bedste mulige vilkår for at leve sundt, det handler om velvære, men det handler selvfølgelig også om økonomi. Sygedage og hospitalsindlæggelser som primært skyldes usund livsstil koster et betydeligt beløb for både stat og virksomhed. Der er derfor ikke nogen særlig grund til at tro, at nutidens sundhedsfokusering skulle forsvinde lige med det samme. Jeg vil i denne korte artikel skitsere nogle af de udfordringer, som sundhedsfokuset skaber, både når det drejer sig om private og offentlige virksomheder. Men først vil jeg dog ganske kort introducere et risikoperspektiv, da dette perspektiv er udgangspunktet for min forskning i sundhedsledelse.

Siden Becks bog *Risikosamfundet* udkom i 1986, har der været stillet mange sociologiske diagnoser af vores nutidige samfund anskuet som et risikosamfund. Pointen i denne litteratur er kort fortalt, at jo mere viden vi opnår om en række forskellige forhold (hvad der fx gør os syge), jo flere personer vil blive en del af potentielle risikogrupper, som derfor kræver (be)handling, fx i velfærdssamfundets regi. I denne litteratur har videnssamfundet derfor en åbenlys mindre flatterede

side, nemlig at nutidens mennesketype kan betragtes som et somatisk individ. Et somatisk individ er et individ, der godt nok er rask her og nu, men som alligevel må antages at være potentielt syg. P.t. lurer fugleinfluenzaen i Danmark. Vi ved ikke, om den vil smitte i noget større omfang i et velordnet samfund som det danske, men viden om at fugleinfluenzaen *muligvis* kan smitte, gør at vi alle er i *potentiell fare* for at få smitten. Tilsvarende med frygten for en fedmeepidemi i vestlige samfund. Vi ved ikke, hvilke overvægtige der faktisk bliver syge, men viden om at *nogle* overvægtige udvikler sygdomme, gør at *alle* overvægtige antages at være i *potentiell fare* for at udvikle de sygdomme. Disse processer baseres altså på risikovurderinger. Det særegne ved en risikovurdering er, at det er en videnstype, der adskiller sig fra en mere gængs opfattelse af viden derved, at den pr. definition ikke er en fuldstændig viden og samtidig indebærer et fareforhold, som Beck skriver.

Netop det forhold at risikovurderinger baseres på en ufuldstændig viden, rejser flere interessante spørgsmål. Et centralt spørgsmål er fx, hvordan man handler ledelsesmæssig i forhold til viden, som pr. definition er ufuldstændig? Det gør man selvfølgelig kun ved at inddrage moral i sine beslutninger. Sagen er nemlig den, at risikovurderinger nødvendigvis må være rodfæstet i moralske betragtninger, da opstilling af mulige scenarier – uanset om scenarierne drejer sig om

fugleinfluenza eller en mulig fedmeepidemi – netop kræver moralsk stillingtagen til, *hvilke* scenario vi *vælger* at opstille (og således handle på). Risikovurderingernes afhængighed af en valgsituation gør, at vi er nødt til at inddrage moralske forhold: hvad er det der gør, at vi vælger at tro på et (skræk)scenario og ikke et andet? Et andet centralt spørgsmål specifikt i forhold til sundhedsområdet drejer sig om, hvordan man handler ledelsesmæssigt i forhold til en genstand, som traditionelt set har hørt til individets privat- og intimsfære? Hvis en vigtig ledelsesopgave i dag (og i fremtiden) bliver at hjælpe medarbejderen til en sundere livsstil, så indebærer denne ledelsesgenstand, at skellet mellem offentligt (på arbejdspladsen, i velfærdsstaten) og privat vil blive mere tåget end hidtil med dertilhørende nye udfordringer for ledelse.

Min forskning tager som sagt udgangspunkt i den sociologiske tese om, at vi lever i et risikosamfund, og jeg har valgt sundhedsområdet som min empiriske genstand. I den sammenhæng udforsker jeg koblingen mellem ledelse og moral og har i den forbindelse en specifik interesse for skillelinien mellem privat-/intimsfæren og den offentlige sfære. Det er klart, at intervention i et individs privat- og intimsfære kræver moralske og etiske refleksioner om, hvor langt man som leder i en virksomhed skal gå i forhold til en ambition om at ændre på fx overvægtiges livsstil. Tilsvarende får det også ledelses-

konsekvenser i offentlige velfærdsorganisationer, som har som opgave at bedre sundhedstilstanden for arbejdsløse. Uanset målgruppe – den overvægtige medarbejder eller den overvægtige klient – står vi overfor et problemfelt, som altså kræver både moralske og etiske refleksioner.

Men før vi overhovedet kan påbegynde et sådant refleksionsarbejde, er vi nødt til at få analyseret, hvordan virksomheder og velfærdsorganisationer arbejder med et så komplekst område som sundhed i dag. Vi er også nødt til at undersøge, hvordan politik og medier påvirker (måske endda skaber?) virksomheders og velfærdsorganisationers arbejde omkring sundhed. Det er disse analyser som jeg p.t. er i gang med i mit forskningsprojekt om risiko, sundhed og ledelse. Min baggrund som sociolog med en primær erfaring med analyser af mødet mellem system og klient i velfærdsorganisationer, giver mig et godt udgangspunkt for at analysere tilsvarende processer, også i virksomhedsregi. Sociologien interesserer sig for afvigelse anskuet som et socialt fænomen. Det er således ikke afvigeren, der er i fokus i et

sociologisk perspektiv, men derimod hvordan visse grupper får status af afvigere i bestemte historiske perioder. Det betyder, at en sociologisk tilgang – som min – nødvendigvis vil se på, hvordan herskende samfundsværdier (fx omsat i politik og medier) skaber bestemte afvigergrupper (fx overvægtige), som samfundet ser det som sin opgave at integrere i samfundet (vha. div. initiativer som sundhedssamtalen).

En væsentlig tese i min forskning er således, at det er eksterne, moralsk forankrede standarder for det gode liv – formuleret gennem risikodiskursen – der skaber overvægtige som en afvigergruppe og således opfordrer overvægtige til at tabe sig, eller i det mindste opfordrer denne gruppe til at anskue deres overvægt, som et problem, de ønsker at ændre. Risikodiskursen kan dermed anskues som en dobbelt proces, der både *ekskluderer* (overvægt gøres til et problem/afvigelse) og *inkluderer* (der tilrettelægges en række interventioner) overvægtige i samfundet.

Eftersom min tese videre er, at risiko som sagt vokser proportionalt med viden (som der jo ikke bliver mindre af i disse år), så vil mange

fremtidige udfordringer for ledelse af personlige og private forhold hos en medarbejder eller en klient, kunne relateres til denne dobbelte eksklusion-inklusionsproces. Derfor er det bydende nødvendigt at få belyst, hvordan processen virker, herunder **1)** processens påvirkning på de personer, der gøres til genstand for intervention og **2)** processens sammenhæng med politik, medier (og samfundsmoral).

Ung eliteforsker

Nanna Mik-Meyer modtog den 26. januar 2006 "Det frie Forskningsråds Eliteforskerpris" på 100.000 kr. for sit nystartede sociologiske forskningsprojekt, der har arbejdstitlen: "Risikodiskurs, moral, afvigelse, kropssociologi, institutionelle identiteter". Undersøgelsesfeltet er at se nærmere på det blik, som vi i Danmark har på de overvægtige, for på den måde at kunne sige noget om det velfærdssamfund, som vi lever i i dag. Prisen gives for at sikre særligt talentfulde forskere gode rammer.



Niels Åkerstrøm Andersen er professor i politik og ledelse og leder af politikgruppen på LPF. Hans forskning er primært rettet mod de nyeste tendenser i det offentlige og logikkerne bag disse. Han er især optaget af, hvordan diskurser om offentlig ledelse formes og ændrer den offentlige sektor og dens grænser, af hvordan betingelserne for ledelse og styring forandres, og af hvad der sætter vilkårene for politisk kommunikation.

Kontaktinfo: na.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 3664

Relationer mellem ledelse og velfærd

Af Niels Åkerstrøm Andersen

Gennem en årrække har LPF's politikgruppe studeret offentlig ledelse. Termen "offentlig ledelse" dukker først og i midten af 1980'erne som en effekt af et nyt ideal om omstillingsdygtighed på samtlige niveauer i den offentlige sektor og blev simpelthen en teknologi til skabelse af en multiplicitet af organisatoriske 'selv'er', der hver især kunne organisere sig selv. At gøre offentlige chefer til ledere er forsøg på at genskabe dem fra positioner i et hierarki til organisatoriske helhedsrepræsentanter.

I dag er offentlig ledelse et faktum. I det mindste som ideal og form gør ledelse sig gældende overalt i den offentlige sektor. Det store spørgsmål er derfor ikke, om der skal ledes, men hvordan der skal ledes og gennem hvilke teknologier og organiseringer. Og dette hvordan synes at sætte selve velfærdens 'indhold' på spil. Der sker ikke mindst under overskriften fra velfærdsstat til velfærdssamfund, hvor såvel frivillige og private aktører og diverse mix derimellem bliver velfærdsproducenter.

Derfor vil vi i de næste par år sætte fokus på velfærdsledelse. Med velfærdsledelse indikerer vi ledelse af velfærdsproducerende virksomhed, hvad enten dette virke er offentligt, privat eller frivilligt organiseret eller hvad ofte er tilfældet forhandlet på kryds og tværs. Med begrebet velfærdsledelse vil vi ikke blot studere

velfærdsstatens omorganisering. Vi vil undersøge forholdet mellem organisering og velfærdsproduktion fx omsorg, sundhed, pleje og uddannelse.

I slutningen af 1940'erne og et godt stykke ind i 1950'erne var den offentlige sektor genstand for omfattende rationaliseringsbestræbelser. Forvaltningsnævnet af 1947 var omdrejningspunktet, og de indsatte et skel mellem forvaltningens form og indhold. Tanken var at reorganisere forvaltningens arbejdsformer og teknikker uden at påvirke forvaltningen indholdsmæssigt, og uden at blande sig i definitionen af problemers, løsningers og faglighedens substans. Det handlede om at give indholdet en ny indholdsmæssigt neutral form at folde sig ud i.

De ledelsesreformer, vi ser i dag, handler imidlertid om skabelse af velfærdsstatens indhold. Kampen om ledelsesformer er i dag en kamp om substansen, om hvordan og hvilken velfærd skal produceres og defineres. I formningen af begreber, teknologier og praksisser for ledelse sættes samtidigt nye konstitutive betingelser for velfærdsstatslige sociale kategorier såsom klient, borger, hjælp, integration, pligt og frihed, vilje, ansvarlighed, kompetence, sundhed, mægtig, kvalitet, hjemløs osv. Fx begyndte projekt fællesprog som et teknokratisk ønske om tværkommunal sammenligning af ældretydelser. Forudsætningen for

sammenligning blev italesat som et problem om fælles statistiske termer for ældretydelser. Men efterhånden som det nye sprog emergede, forandredes for det første den måde, hvorpå politiske beslutninger blev taget i forhold til ældreomsorg. Beslutninger om ældreomsorg blev beslutninger mellem standardiserede omsorgspakker, hvor definitionen af omsorg blev lagt uden for det politiske. For det andet forandredes også hele omsorgens produktion som den fx tog form i hjemmehjælpen med stegkodet ydelseskontrol og minutstyrende detailvisitationer af hjælp til tandbørstning, barbering mv.. Den ny form for ledelse bundet op til projekt fælles sprog forvandler omsorg til service, hvor det stort set ikke giver mening for den enkelte hjemmehjælper at anlægge et diagnostiserende omsorgsblik hjemme hos den ældre, fordi ydelsen er forhåndsbestemt. Det er denne type konstitutive relationer mellem ledelse og velfærd, politikgruppen nu for alvor sætter fokus på. Her et par yderligere eksempler på velfærdsledelsesproblematikker:

- **Individualisering og borgerkontrakter:** Borgeren er de sidste 10 år gjort til ledelsesgenstand. Borgere anråbes som aktive medborgere. Der gælder i undervisning med ansvar for egen læring, i socialpolitikken med hjælp til selv-hjælp og i sundhedspolitikken, hvor man skal være sin egen sundhedsminister, som den norske sundhedsmi-

nister har sagt det. I alle disse tilfælde bliver det borgeren selv, der skal producere velfærdsydelsen. Vores velfærdsinstitutioner skal blot stille den ledelse til rådighed, der muliggør borgerens selvledelse. Egenomsorg som det så smukt hedder på ældreområdet.

- **Frivillige organisationers kontraktliggørelse:** Efterhånden som egentlig omsorg er fortrængt fra de offentlige velfærdsinstitutioner qua servicegørelse, søges de frivillige organisationer givet ansvaret for levering af omsorg som nærvær. De frivillige organisationer søges gjort til en institutionaliseret del af velfærdssamfundet bundet op på kontrakter med kommunerne. Disse kontrakter skaber så igen et ledelses- og styringsforhold mellem den frivillige organisation og de frivillige og behovssøgende borgere bliver det sted, hvor nærvær og omsorg dannes, men er samtidigt et sted "udenfor" i forhold til både det offentlige og den frivillige organisations styringsgrænse.

- **Den polyfone velfærdsinstitution:** Flere og flere velfærdsinstitutioner bliver multifunktionelle og multikodede. Folkeskolen skal i dag ikke kun undervise elever. Den skal skabe ansvarstagerende familier. Den skal være hjertet for etnisk integration. Den skal være forbindelsesled til politi og sociale myndigheder i sociale sager. Skolen skal også være diagnostisk opsøgende og forventes at få øje på symptomer på problemer, før de bliver til problemer i forhold til såvel incest, alkohol i hjemmet, psykiske problemer, generelle sundhedsproblemer. Skolen bliver profylaktisk. Skolen skal inddele elever ikke blot ud fra pædagogiske skemaer, men fra sociale skemaer såsom problembørn, risikobørn og normal børn. I denne sammenhæng skabes nye forventninger til skoleledelse. At lede en skole bliver at oscillere mellem heterogene forventningspakker

og konstant skabe og omskabe forventningsrum, der flytter skolens grænser, så forældre, politi, sundhedspleje m.m. nogle gange er inden for, nogle gange uden for, nogle gange omgivelse nogle gange ledelsesgenstand og andre gange ligefrem deltagere. Internt i skoler knyttes an til dialogiske ledelsesteknologier så som lærerteams, ledelsesgrupper, elev-logbøger og skole-hjemkontrakter. Uden for skolen emergerer nye overvågningsinstrumenter op, der måler på skolernes output og tilbyder standarder for hvad som helst. Noget tilsvarende gør sig gældende for hospitaler, lægeklinikker, børnehaver, universiteter mm. Tænk blot på vores eget institut, der skiftevis skal maksimere forskning, undervisning, fundraising, formidling og erhvervssamarbejde. På en gang lægges op til mere ledelse på den enkelte institution til at matche den ny kompleksitet. På den anden side mødes vi med flere og flere topstyrede styringsinstrumenter så som rankede tidsskriftslistes, der repræsenterer fuldstændigt arbitrært reduceret kompleksitet og kontekstløsrevne mål.

- **Fra udlicitering til offentlig-private partnerskaber:** Siden privatiseringsprogrammet i 1983 har der været lagt vægt på udlicitering af offentlige opgaver. Mange erfaringer gennem slutning af 1980'erne og 1990'erne tyder imidlertid på, at udlicitering forudsætter gensidig tillid, men samtidig har en tendens til at undergrave tillid. Udlicitering af offentlige opgaver til private virksomheder åbner nye konfliktlinier, men sætter ikke rammer for disse konflikters udfoldelse. Debatten om udlicitering er derfor i dag delvist erstattet af en debat om partnerskaber. Og partnerskaber forandrer i den grad betingelserne for velfærdsproduktion. Partnerskaber er nemlig ikke simple implementeringsinstrumenter, sådan som udlicitering var tænkt. Partnerskaber er snarere en politisk konstitutionsform. Når en kommune indgår et

partnerskab med en virksomhed omkring forskellige velfærdsydelser, bliver partnerskabet sin egen forhandlingsarena for definering af ydelseernes art, kvalitet og omfang. Partnerskaber er mikropolitisk arenaer, beregnet til at invitere en flerhed af aktører med i definitionen af velfærdssamfundets indhold, hvor grænsen mellem politik og drift opløses, og deltagende virksomheder derfor bliver politiske velfærdsaktører.

Vi er gået fra et samfund med klare stabile grænser mellem samfundets sektorer til et flydende forhandlingssamfund, hvor grænser mellem samfundets sektorer hele tiden er eksplicit på spil i forskellige forhandlingsnetværk. Denne spredning af ansvaret for samfundets velfærd forskyder problematikken. Når det offentlige ikke længere står et trin højere i hierarkiet og med autoritativt magt kan sætte sin stemme igennem, bliver det tydeligt, at velfærdsinstitutioner ikke udgør entydige enheder, men snarere en slags grænsegenstande, der konstrueres forskelligt af forskellige systemer. Det administrative apparat, den private virksomhed, frivillige organisationer, partier m.fl. konstruerer de forskellige velfærdsinstitutioner forskelligt. Velfærdsinstitutionen og -ydelsen bliver et switchpunkt mellem forskelle systemers kommunikative perspektiver. Det betyder, at stedet hvorfra der kan ledes, laves strategier og drives politik ikke længere er stabilt. Alt sammen skaber dette nye vilkår for velfærd og for ledelse af velfærd.

Med vores forskning i velfærdsledelse vil vi gerne åbne spørgsmål som: *Hvordan sætter ledelse af velfærdsopgaver særlige betingelser for, hvordan velfærd kan produceres, og hvad velfærd kan være, og hvordan hvem kan være subjekt for velfærd? Hvordan sætter disse nye betingelser for ledelse de traditionelle skel mellem offentlig, privat og frivillig under pres? I det hele taget: Hvordan sættes velfærdssamfundets konstitution på spil med moderne ledelses- og styringsformer?*

Nye vilkår og ledesperspektiver i frivillige organisationer

Af Anders la Cour og Birgit V. Lindberg

Frivillige organisationer er for alvor kommet på den politiske dagsorden. Mens 1970'erne var præget af en generel nedvurdering af de frivillige organisationers sociale indsats, høster de i dag ikke alene anerkendelse for at være vigtige og nyskabende aktører i velfærdssamfundet, de indgår også i stigende udstrækning i politikernes visioner om, hvordan fremtidens velfærdssamfund skal se ud. Under paroler som velfærdspluralisme og velfærdsmix argumenterer politikere fra venstrefløjnen til det yderste højre for, at det offentlige ikke længere skal være den eneste legitime udbyder af velfærdsydelser, men at også private virksomheder og de frivillige organisationer kan løse vigtige opgaver i fremtidens velfærdssamfund.

For de frivillige organisationer har det flere implikationer: For det første betyder det, at med nye økonomiske tilskud fra politisk side er de frivillige organisationer blevet en væsentlig del af samfundskonomen. For det andet er der dukket mange nye frivillige organisationer op - og flere organisationer betyder øget konkurrence. For det tredje har debatten om fremtidens velfærd - herunder ideen omkring udlicitering af traditionelle sociale opgaver, med ældreplejen som det fremmeste eksempel (men der er flere: hospice, integration, hjemløse etc.) - skabt en slags "marked" med det som dertil hører af konkurrencer. Det vil sige, at de frivillige organisationer i dag befinder sig på et marked for velfærd, der er kendetegnet ved konkurrence, både i forhold til andre frivillige organisationer, private virksomheder og offentlige tilbud - med velfærdsydelsen som vare.

Denne udvikling har medført, at der bliver stillet nye krav til de frivillige organisationers levering og strukturering af deres velfærdsydelser samt til deres samarbejde med andre organisationer, det være sig offentlige, private som frivillige. Derfor bliver det ikke alene interessant - men også vigtigt at undersøge, hvorledes der diskursivt, institutionelt og socialteknologisk skabes nye betingelser for ledelse af frivillige organisationer, samt hvordan nye ledelsesformer har betydning for skabelsen og produktionen af velfærdsydelser, herunder hvad "velfærdsydelse" overhovedet vil sige inden for den frivillige praksis.

Denne overordnede problematik har udkrystalliseret sig i en række forskningstemaer, som vi vil forfølge de kommende år:

- **Hvordan skabes der nye samarbejdsformer mellem de frivillige organisationer på den ene side og offentlige henholdsvis private organisationer på den anden?**

I dag ser vi etableringen af en lang række forskellige samarbejdsformer på tværs af de traditionelle skel mellem frivillige, offentlige og private organisationer. Samarbejdsformer der alle er med til at sætte grænserne på spil mellem, hvad man forstår ved henholdsvis frivillig/privat/offentlig, hvad enten der er tale om uformelt samarbejde, partnerskaber eller kontrakter. Disse samarbejdsformer er langt fra blot "uskyldige" redskaber til løsningen af forskellige velfærdsopgaver. Tværtimod; de forskellige samarbejdsformer former aktivt de organisationer, der deltager i dem. Det betyder at fx organisationens selvopfattel-

se af, hvad "det frivillige arbejde" var før samarbejdet, ændres efter indgåelse af et samarbejde. Det kan være forandringer i forhold til indholdet i den indsats der leveres, i målsætningerne med indsatsen eller i de relationer, der eksisterer mellem den frivillige, og den der hjælpes eller mellem den frivillige og dem der leder indsatsen.

- **Hvordan dannes der frivillighedspolitikker i det offentlige?**

I dag er vi vidne til, at det offentlige i stigende udstrækning binder de frivillige organisationers fremtid til velfærdsstatens fremtid. Hermed opstår der forsøg på at udvikle institutioner, der kan repræsentere de frivillige organisationer, på trods af at de består af yderst heterogene, selvstændige og forskellige organisationer. Vi vil undersøge, hvorledes der konstant bliver skabt nye betingelser for, at de frivillige organisationer kan genkende sig selv som "organisation-i-den-frivillige-sektor" med særligt ansvar for velfærdssamfundet, når de tiltales af det offentlige, samt hvordan denne genkendelse gøres til et centralt politisk problem og ansvar. Arbejdet med sådanne spørgsmål vil kunne vise, at den måde det repræsenterede repræsenteres på gør noget ved det repræsenterede. Således kan man i dag iagttage, at fordi de frivillige organisationer opfattes som medansvarlige for fremtidens velfærdssamfund, så ændrer en række af de frivillige organisationer også deres struktur, for netop at kunne fremstå som "ansvarlige organisationer for fremtidens velfærdssamfund", hvad enten der er tale om indfø-



Lektor Anders la Cour

Kontaktinfo:
al.lpf@cbs.dk /
tlf. 3815 3553



Ph.d. stipendiat
Birgit V. Lindberg

Kontaktinfo:
bvl.lpf@cbs.dk /
tlf. 3815 3225

relsen af kurser for de frivillige, kvalitetsevalueringer af den frivillige indsats eller noget helt tredje.

- **Hvilke strategier udvikles der i de frivillige organisationer, når de på én gang forventes at indgå i stadig tættere samarbejdsrelationer med andre organisationer, samtidig med at de forventes at være frie og uafhængige?**

Hvilken mulighed gives eller fratages de dermed, fx i form af kritik af samfundets velfærdsydelser - de ydelser som de samtidig bliver en mere integreret leverandør af? Spørgsmålet er, hvorledes de frivillige organisationers italesætter deres selvstændighed samtidig med, at de indgår i tætte samarbejdsrelationer til andre organisationer. Hvilke kommunikative strategier benyttes for at vise uafhængighed i forhold til kommercielle og politiske interesser? Fx kan indgåelsen af tætte partnerskaber med det offentlige gøre de frivillige organisationer afhængige af det økonomiske input samt det offentliges definition af den kvalitet indsatsen skal have. På den anden side kan den frivillige organisation i forskellig udstrækning variere sit output alt efter, hvad der står til rådighed som input.

Fælles for arbejdet med ovenstående spørgsmål er, at der spørges på en særlig måde. Der spørges således ikke til, *hvad* frivillighed er, hvad ledelse er eller hvad frivillig ledelse burde være. Derimod spørges til, *hvordan* distinktioner sættes - i sproget, i institutionerne og i praksis - mellem fx offentlige og frivillig. Når frivillige, offentlige og private interagerer på nye måde, skaber relationer og måske også samtidig

forandrer, hvad det vil sige at være offentlig, privat eller frivillig, kan genstanden ikke tages for givet, og værre; klassiske begreber og kategorier kommer i vejen for forsøget på at forstå det, som dukker op. I stedet for at spørge fra de klassiske kategorier og begreber, trædes et skridt tilbage, så der spørges til selve den måde, hvorpå frivillig ledelse kommer til syne, med en konkret og specifik markering af forskelle, af praksisformer, af selvbeskrivelser og den måde argumenter konkret forbindes med argumenter, beslutninger med beslutninger etc. Vores ambition er på én gang at bidrage til en diagnose af de frivillige organisationers rolle i velfærdssamfundets udvikling samt til en konstruktiv vidensopbygning, der også kan være til gavn for de organisationer, vi forsker i. I stedet for at tilbyde løsninger og fortælle hvad der *bør* gøres, vil vi stille en kritisk diagnose - og måske spørge "var det dét I ville?" Denne ambition har allerede haft helt konkrete konsekvenser, idet vi har igangsat et samarbejde med de frivillige organisationer i form af en vidensklub.

Vidensklub

Med oprettelsen af "Vidensklub for Strategi og Ledelse i Frivillige Organisationer" forsøges relationen mellem forskning og praksis tænkt på en ny og anderledes måde. Initiativet er et opgør med den traditionelle forestilling om, at forskning kun handler om, at den enkelte forsker først laver noget forskning og derefter formidler den til sin omverden. Det betyder også en afsked med forestillingen om, at det er forskningen, der har patent på viden. I stedet forudsættes det at

der er brug for refleksiv viden, som medtænker, hvordan viden kan omsættes i en konkret praksis. Således forventes klubben at blive en vej til at sikre, at der sættes en forskningsbaseret - og en for praksis relevant vidensproduktion i gang. Denne vidensproduktion forventes både forskningen og klubbens medlemmer konkret at kunne drage nytte af - både i form af netværk og ved gensidig inspiration. Klubben er ikke tilknyttet bestemte forskningsprojekter, hvilket frigør forskningen til at forfølge de problemstillinger som forskningsmæssigt vurderes mest interessant. Samtidig giver det solidaritetsprincip som ligger i klubtanke en medlemspris, som alle kan være med på. Vidensklubben er baseret på medlemskab og er en åben invitation til de frivillige organisationer om i samarbejde med forskere på CBS at skabe et forum, hvor viden kan udveksles, diskuteres og videreudvikles i fællesskab.

Vidensklub for strategi og ledelse i frivillige organisationer:

Den 25. april afholdes den første åbne konference i klubbens regi med temaet: "Uafhængighedsstrategier i frivillige organisationer". Klubben er i øvrigt åben for flere medlemsorganisationer. Medlemsprisen pr. organisation er kr. 20.000 for et års medlemskab. Hver organisation kan sende i alt tre personer til vidensklubbens forskellige aktiviteter. Yderligere information: www.cbs.dk/frivilligklub.

Fra studentermedhjælp til kongelig networking

Af Anje Schmidt

At skabe den bedste GBC-konference nogensinde var målet, da CBS i dagene 6-9. april var vært for Graduate Business Conference 2006 med deltagelse af 110 studenterledere fra nogle af verdens mest prestigefyldte business schools.

Tilbage i 2003 besluttede et par visionære studerende at arbejde målrettet på at få overdraget værtskabet for konferencen til CBS. Graduate Business Forum, som er den amerikanske moderorganisation bag konferencen, blev grundlagt af Jim Deveau for 22 år siden med det formål at promovere et stærkt netværk blandt de dygtigste graduate studerende fra de bedste business schools rettet mod at skabe fremtidens ledere. Satsningen bar frugt. For første gang nogensinde blev konferencen i år afholdt uden for Nordamerika, hvilket helt klart har betydet, at CBS har forstærket sin internationale position som en førrende og innovativ business school.

Mange studerende fra alle CBS's kandidatuddannelser har været involveret i arbejdet med at gøre visionen til virkelighed, men det er alligevel markant, at især mange Fløkkere (filosofi-økonomi studiet) har været særdeles aktive. Og uden at det skal lyde for selvfedt har en del af disse tillige en fortid på LPF. Kristian Weise, som var med i den delegation, der i 2004 vandt værtskabet til CBS, Nikolaj Hoff, Director, Graduate Business Forum, Peter Kiær, Executive Director GBC2006 og Jesper Bjørn, Director of Academic Development GBC2006 har alle haft studiejobs på LPF. En ren tilfældighed eller er der en særlig grund til dette? En medvirkende årsag kan i hvert fald være, at både FLØK og LPF er kendetegnet ved at være miljøer, der giver mulighed og rum for

at tænke kreativt. På FLØK-studiet har der siden starten i 1996 eksisteret en særlig entrepreneurånd, som man har gjort meget for at videregive til nye årgange, således at involvering, engagementstænkning og ansvarstænkning er nogle af de kerneværdier, man som ny studerende får ind med modermælken under introprogrammet. Som studentermedhjælp på LPF forventes man selv at tage ansvar, selv at være opsøgende og selv at definere sine opgaver. "At tænke studentermedhjælper på den måde er fantastisk. Man får et stort ansvar med masser af plads til at udfolde sine talenter, men der er samtidig en stor opbakning at hente i miljøet", siger Jesper Bjørn, som har været på LPF i tre år.

Titlen for 2006-konferencen var "Discovering Potential" og selve arbejdet med at udvikle tematikken og det faglige indhold blev primært varetaget af Academic Development gruppen samt Peter Kiær. "Vi brugte faktisk ½ år på bare at diskutere begreber, og hvordan man kunne lave et program, der også ville appellere til amerikanere. Fx træder distinktionen mellem amerikansk og skandinavisk ledelse meget frem. Vi vil meget gerne vise, at der er en anden måde at være leder på, som er meget inspireret af undervisningen på FLØK og Ole Fogh Kirkebys filosofiske lederdyder. Den bærende tanke er, at man skal være et godt menneske, før man kan være en god leder. Men for ikke at skræmme nogle væk, har vi valgt at snige disse

tanker ind ad bagdøren ved at give deltagerne nogle oplevelser – som dirigent Peter Hanks indlæg om "Conducting Leadership" er et godt eksempel på - og ikke ved at præsentere store filosofiske tanker for dem", forklarer Peter Kiær. Mottoet for konferencen er "leadership from within" – altså at man skal lede indefra – dvs. at man skal kigge indad og hele tiden prøve at se med nye øjne på det, man selv foretager sig. Jesper Bjørn fortsætter: "Det er vores påstand, at langt de fleste organisationer i sig selv rummer så meget uudnyttet potentiale, at det godt kan betale sig at kigge indad, før man begynder at lede uden for sin organisation efter uopdyrket potentiale."

Talere på konferencen var en blanding af CBS-forskere og en række fremtrædende erhvervsfolk, som i udfoldelsen af en række undertemaer (identificering af potentiale indenfor kultur, organisation, innovation og human resources) skulle samarbejde om at smelte teorier og erfaringer sammen til konkrete værktøjer og budskaber i punchlines. "Noget af det sjoveste ved planlægningen af programmet har helt klart været at tale med erhvervsledere om deres oplæg. Jeg har siddet med nogle teorier og en tematik, som har været tænkt igennem på alle mulige niveauer, i baggrunden og har så over telefonen lynhurtigt skulle koble deres hverdag til vores tematik. Der er jeg virkelig blevet udfordret, men har så også haft den

store glæde at få en masse positiv respons fra mennesker, man har den dybeste respekt for", fortæller Jesper Bjørn, der som director for Academic Development gruppen har været ansvarlig for det faglige programindhold.

De studerendes erfaringer for, hvordan man skruer et rigtig godt introprogram sammen og kører det professionelt, er taget med over i GBC-konferencen, herunder vigtigheden af at der hele tiden sker noget, og at der er en virkelig faglig tyngde. Derfor var programmet også meget stramt programsat med aktiviteter hele dagen. Vi mener i bund og grund også, at folk bedre skaber relationer gennem faglige diskussioner, hvorfor det også er en måde at strukturere konferencens vigtige sociale element. Det må selvfølgelig kombineres med gode måltider, så folk ikke udmattes. Alt skal være gennemsyret af professionalisme", fortæller Peter Kiær.

Hver af de deltagende skoler sender 2-3 personer til konferencen – typisk studenterforeningens formand og næstformand, således at der hele tiden er løbende overlevering af netværket internt på skolen. Netop fordi det er studenterledere, der deltagere, er hovedformålet at tale om lederskab og innovation i relation til det at lede en studenterorganisation. Derfor bliver der på konferencen også diskuteret best and worst case practices. "I USA køres studenterorganisationerne meget professionelt og med meget stor kontakt til erhvervslivet. Til gengæld har de slet ikke den samme indflydelse på undervisningen, som vi har i Danmark, hvor vi ses som medskabere af undervisningen. Derfor har en anden vigtig del af konferencen været "students' interaction day", hvor man i små grupper diskuterede gode og dårlige erfaringer, som mundede ud i, at alle deltagere fik nogle konkrete forslag med hjem til aktiviteter, som, man ved, har skabt indflydelse og engagement andre steder i verden," fortsætter Peter Kiær.



HKH Kronprins Frederik overrækker den prestigefyldte pris "Student Leadership Award" til Wieteke Dupain under konferencens Awards Banquet på Københavns Rådhus. På billedet ses i øvrigt Sven Junghagen, Jan Leschly, Jim Deveau, Nikolaj Hoff og Peter Kiær.

Som fløkker har Jesper Bjørn det motto, at man som udgangspunkt altid siger ja til udfordringer. Derfor var der heller aldrig nogen tvivl om, at han ville være med i konferencens "Organizing Committee", da Peter Kiær spurgte ham: "Det har været en gave at få lov til at være med til at arrangere en konference med potentiale til at blive den bedste nogensinde, og samtidig noget man ved, at Rektor og skolen fuldt ud bakker op om. Men der har selvfølgelig også været kriser undervejs: vil det lykkes at finde sponsorer eller kommer rektor til at betale hele sin underskudsgaranti på \$100.000, får vi de talere, vi gerne vil have, og vil de amerikanske skoler overhovedet sende deltagere til Danmark? Heldigvis er vi lykkedes på alle områder. Det har bestemt også styrket vores seriøsitet, at vi har formået at få Alf Duch-Pedersen og Jan Leschly til at deltage og ikke mindst, at Kronprinsen medvirkede som Guest of Honor til konferencens gallamiddag. Alt i alt er vi ret sikre på, at de delegerede er rejst hjem med den oplevelse, at CBS er en business school i verdensklasse".

Der er blevet lagt virkelig mange frivillige arbejdstimer i at skabe den

bedste mulige konference. "Men jeg vil til enhver tid gøre det igen, for jeg har fået så meget igen. Vi har haft et fantastisk sammenhold i Organizing Committee, og personligt har jeg lært det om mig selv, at mine kollegaer synes, at jeg har en meget demokratisk, intuitiv og motiverende lederstil. Det har også været givende at mærke, at jeg har været i stand til at give et kvalificeret modspil til erhvervslivet. Selvom man har en naturlig respekt for erhvervsledere som eksempelvis Mads Øvlisen, må man endelig ikke være tilbageholdende. Man skal bare gå i clinch med dem, for sandheden er, at de nyder det, og synes det er sjovt. Det har faktisk været det bedste af det hele", siger Jesper Bjørn.

At det har kunnet lade sig gøre at få en så prestigefyldt og global konference til Danmark er blot med til at understrege, at CBS uddanner mange ansvarsfulde og talentfulde kandidater. Og det må da være et positivt tegn i en tid, hvor det at kunne skabe forandringer og innovation ses som forudsætninger for, at vi kan bevare det danske velfærdssamfund. Fremtiden kræver networking i verdensklasse!

”Det ved jeg bedst selv”

- Velfærdsledelse set i lyset af præsters og læreres ledelsesforståelse

Af Camilla Sløk

Velfærdsledelse er et nyt forskningsfelt, som beskæftiger sig med, hvordan ledelse i velfærdsinstitutioner ser ud, eksempelvis i folkekirke og folkeskole. Folkeskolen opfattes almindeligvis som en velfærdsinstitution i et velfærdssamfund. Det har hidtil været indlysende i den socialdemokratiske velfærdsmodel, som de borgerlige som bekendt har overtaget, at en fælles folkeskole er et velfærdsgode, fordi den giver alle borgere de samme muligheder for at klare sig i samfundet. Privatskoler opfattes stadig lidt som skruebrækkeri og unødvendigt, for folkeskolen skulle da gerne være fin nok til alle, både de fattige, middel-

klassen og de fine. Det er sandsynligvis en særlig Grundtvigforståelse, der her gør sig gældende, nemlig, at kunne synge med på Grundtvigs højskolesang om, at Danmark er et land ”hvor få har for meget og færre for lidt”. Alle har det altså godt, og ellers må vi gøre noget ved det.

Folkeskolen er imidlertid kommet under pres fra en anden bølge end socialdemokratiets velfærdstanke, og denne anden bølge er individualismen. Det er ikke nødvendigvis en liberal individualisme, men en bredgående trend i samfundet, lige fra den venstrefløj, der endnu findes, til den borgerlige og mere yderlig-

gående fløj og henover midten: Alle steder fra råbes der på individets ret til at være sig selv, anderledes, stå ud fra mængden, osv. Og denne sociologiske mainstream af individualisme stemmer fint overens med folkeskolelovens formålsparagraf, nemlig, at eleven skal i centrum. Ledelsesmæssigt er det interessante imidlertid, at den sociologiske trend vedr. individualismen støder imod velfærdsinstitutionens selvforståelse. Det er i hvert fald en mulighed, som er værd at undersøge, om ikke velfærdsinstitutionen ”folkeskole” stadigvæk har en autoritetskultur i sig, som endnu ikke helt har fundet sine ben i forhold til den anarkisti-



Camilla Sløk er adjunkt i velfærdsledelse på LPF med ledelse i folkekirken og folkeskolen som fokusområder, hvilket bl.a. sker i samarbejde med videnscentret KLEO. Camilla er uddannet cand. theol. (KU), Th.M. (Princeton) og ph.d. (KU) og har tidligere virket som hospitalspræst på Rigshospitalet (2004), sognepræst i Sct. Andreas Kirke i København (2005) og som seminarielærer på Blaagaard statsseminarium (1998-2003). For resten er det undervisnings- og kirkeministeren, der ses i baggrunden.

Kontaktinfo: cs.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 3631



Roskilde Domkirke.

ske individualisme. Med det mener jeg, at individualismen i høj grad kan siges at være organisatorisk kaotisk og grænseløs. Hvis individet nemlig blot skal have lov til at være sig selv og udvikle dette selv, hvor er så grænsen for det, som skolen skal gøre for den individuelle elev? Hvornår kan ledelse sige fra overfor individets krav? Det bliver vanskeligt at argumentere som ledelse overfor borgernes krav til institutionen. Sandsynligvis er det denne diffusitet i forhold til borgernes krav som gør, at stress er blevet en almindelig sygdomsfaktor på mange offentlige arbejdspladser.

Men denne ”individets grænseløshed” passer slet ikke med skolen som organisation, hverken i forhold til det socialdemokratiske tankegange, som klassisk set satte solidaritet langt højere end individets særkende. Men også set i forhold til skolens historiske forbindelse til en anden autoritet i samfundet, nemlig kirken. I dag er kirken ikke længere en autoritet, ja, faktisk kan man sige, at enhver velfærdsinstitution netop som offentlig institution må finde sig i borgernes meninger om dem, netop fordi de er offentlige institutioner. Hvor der før var en unødigt høj respekt, som betød fortelse overfor myndighederne, er der i dag et stigende antal klager over myndighederne, fra borgere, som ikke synes, de er blevet behandlet som de gerne ville eller er berettiget til af en offentlig velfærdsinstitution.

Sat på spidsen kan man sige, at folkeskolen aldrig har fundet en ny ledelsesform, siden det gamle autoritetsbegreb om lærerens og

degnens entydige magt i klasseværelset blev brudt. En magt, som unge skolelærere selv var med til at nedbryde i løbet af det 20. århundrede, hvilket var forståeligt og nødvendigt. Spørgsmålet er blot, hvordan skoleledelse ser ud, når den skal lede en moderne velfærdsinstitution i dag: Når det skal ske mellem forældrenes, dvs. borgernes paradoksale krav om skattestop, samtidigt med at der fortsat skal være endda forøget fokus på deres børn. Hvordan leder man en velfærdsinstitution til fortsat velfærd, i paradokset mellem individualisme og fællesskabets nødvendighed? Hvordan sikrer en velfærdsinstitution som folkeskole, men også folkekirke, at den kan dokumentere sin berettigelse som velfærdsinstitution? Folkekirken er næsten ikke beskrevet empirisk som velfærdsinstitution, hverken fortløbende i forhold til statistik, interviews eller andre analyseformer, hvilket kan undre, da det er en stor institution med et overvejende antal medlemmer (medlemskab opnås ved dåb; opsigelse af medlemskab sker ved udmeldelse, altså, frasigelse af kirken som ritualinstitution og samtalepartner).

Det, som jeg ønsker at beskrive indenfor velfærdsledelse, er, hvordan lederne indenfor disse to institutioner argumenterer for deres eksistens som velfærdsinstitution, og hvordan de agerer i forhold til det jeg har kaldt et dobbeltkrav, fra borgerne og fra politikerne, hvor begge parter anvender både individualisme og fællesskab som retoriske figurer, der skal afbalanceres og kan bruges alt afhængig af situationen.

Hvordan leder man i et sådant paradoks?

Er ledelse overhovedet muligt, forstået på den måde, at man kan lede entydigt ud fra nogle for medarbejderne gennemskuelige principper?

Eller gør paradokset det umuligt at lede gennemskueligt, og man må i stedet bare følge med hver dag, og tage hver situation forfra?

Kan man finde nogle fælles principper for ledelse i offentlige velfærdsinstitutioner: Principper, som ville gøre det tydeligere for lederne i disse to velfærdsinstitutioner, hvordan de kan få de respektive velfærdsinstitutioner til at fungere ledelsesmæssigt optimalt i forhold til de dobbeltrettede forventninger?

Det er hensigten at nå frem til måder, hvorpå ledere i velfærdsinstitutionerne ”folkeskole” og ”folkekirke” kan skabe tydelige ledelse med henblik på øget velfærd for både medarbejdere og samfundets borgere.



Torben Frese er skolechef på Maglegårdsskolen i Gentofte. Efter at have arbejdet som mellemlider i den grafiske branche tog han læreruddannelsen som 33-årig og underviste i mange år i Rødovre Kommune inden han blev skoleleder i Gentofte i 1995.

Med Skoleudviklings- og udbygningsprojektet SKUB har Gentofte Kommune markeret sig som en foregangskommune i Danmark på skoleområdet. Læs mere på www.skub.dk

Ledelse i vores folkeskole

Af Anje Schmidt og Eva Zeuthen Bentsen

Der er dage, der står lysende klart i ens liv, og 1. skoledag vil for de fleste mennesker være blandt disse. Vi tilhører en generation, der fx altid vil huske skoleinspektørens opråbning i skolegården af, hvem der skulle i 1.a., 1.b. eller 1.c., og indmarchen til klasseværelset, hvor vi blev bænket dreng og pige ved siden af hinanden. Sidekammeraten havde Prins Valiant-frisure og blev syv år senere betragtet som klassens flotteste fyr – noget der kan være svært at forstå med nutidens blik på billederne fra dengang, men samtidigt kærligt minder os om, at livet ikke altid er lige nemt. Et særligt øjeblik var udleveringen af læsebogen om Ida og Ole, som stolt blev hjembragt i den fine røde skoletaske.

Netop fordi skole er noget, vi alle har gået i og har følelser for, er folkeskolen uden tvivl den velfærdsinstitution herhjemme, som er mest omdiskuteret. Vi har alle en mening om, hvordan "verdens bedste folkeskole" skal være. Og det er netop dette krydspres af modsatrettede forventninger fra elever, forældre, lærere, politikere, kommune, bestyrelse, interesseorganisationer og skatteborgere, der er det sværeste at håndtere i jobbet som skoleleder. Det mener i hvert fald skolechef Torben Frese fra Maglegårdsskolen i Gentofte – en skole som på mange

måder har fungeret som rollemodel for de senere års skoleudvikling. Processen blev igangsat med det såkaldte SKUB-projekt i 1999 med målet at skabe en fleksibel og rummelig skole, der tager hensyn til individuelle læringsstile og mange intelligenser, hvilket betyder, at undervisningen skal tilrettelægges ud fra et helhedssyn for det enkelte barn.

Maglegårdsskolen har derfor været igennem en totalombygning med åbne klasselokaler og en total omstrukturering med bl.a. indførelse af lærerteams. "Det vigtigste ved hele projektet er ikke ombygningerne, men at det har været en innovationsproces, som har givet os noget centralt; nemlig drøftelsen af hvad vi skal lære vores børn, hvorfor vi skal lære dem det og hvordan. Vi begyndte at definere, hvad læring bestod af og bør bestå af i fremtiden. Samtidig med at vi gjorde det, begyndte vi at udvikle begrebet innovation. For hvis du som lærer ikke er i stand til at videregive innovativ læring til børn, så kan du heller ikke selv tænke innovativt. Også som leder har det altid været et af mine fokusområder at sørge for at tænke innovativt og vide, hvad det betyder for ens tænkning, når den begynder at blive driftsbaseret. Det er derfor, det er så vigtigt, at man får uddelegeret driftsledelse, så

man får skabt sig et frirum til at være en ledelse, der tænker udvikling og innovation – ikke for innovationens skyld men som led i en faglig praksis", forklarer Torben Frese.

Den fagprofessionelle leder

Rollen som skoleleder har ændret sig markant i de ti år, Torben Frese har været leder. Forandringen begyndte at komme i takt med den nye folkeskolelov i 1993, der satte fokus på undervisningsdifferentiering, samtidig med at den øgede decentralisering stillede flere krav til målstyring. "Man kan roligt sige, at der kontinuerligt har været mere fokus på organisationsudvikling og ledelse. Da jeg startede som leder, var man respekteret, fordi man var pr. definition var autoriteten, ikke for den måde man ledte på. Nu handler det meget om at markere skolens kultur og læring ved at lægge et personligt og fagligt indhold ind og skabe en identitet alle kan være en del af", siger Torben Frese.

I Gentofte er alle skoleledere læreruddannede, men man har også djøf'ere og kontoruddannede ansat som administrative ledere. Andre er af den opfattelse, at skoleledelse er en profession som alle andre, og opgaven derfor ligeså godt kan varetages af ikke-fagprofessionelle. Men for Torben Frese er den pæda-

gogiske baggrund vigtig: "Man skal have en faglighed, for at kunne håndtere de mange forskellige ledelsesdagsordener. For en skoleleder findes der ikke noget bedre end at mærke den energi, der er i rummet, når fagligheden får lov til at springe løs. Min rolle er bl.a. at sikre, at der foregår en pædagogisk udvikling på tværs af skolen, og det betyder, at du skal have ballast nok til at være uenig med den fagligst dygtigste lærer på skolen samtidig med at de andre lærere respekterer dig. Den succesrige skoleleder er for mig en, der er markant synlig – også på den faglige del – og markerer sig som fagmanden blandt fagfæller, når der snakkes læring og udvikling, og derfor kan bidrage med helhedsforståelse, mentoring og pædagogisk coaching. Man skal være i konstant dialog med sine medarbejdere og sørge for at bruge det ledelsesrum, man har som leder i folkeskolen i dag".

Men kan man sige, at der er en række forskellige rationaler/logikker tilstede, som man som skoleleder skal formå at håndtere på samme tid for at kunne realisere skolens overordnede mål? Ifølge Torben Frese handler det om at sørge for, at de mange modsatrettede forventninger i et vist omfang bliver opfyldt gennem handling og

dokumentation. Fx er det ledelsens opgave at vide, hvordan man får ressourcer til skolen og sørge for, at man kan dokumentere, hvad man bruger pengene til, og hvad resultatet bliver. "Politikerne vil have value-for-money", forældrene har fokus på deres egen podes faglige dygtighed, og lærerne vil have en skole, der fungerer efter hensigten. Det er derfor, vi hvert år laver udviklings- og virksomhedsplaner, således at vi kan evaluere og dokumentere, men også i højere grad styre udviklingen efter, hvor behovet er", fortæller Torben Frese.

Børnene er altid de vigtigste

For Torben Frese er det essentielt at have fokus på, at det altid er barnet, det handler om, og at alt andet blot er redskaber for, at undervisningen fungerer godt. "Hvis der fx er to lærere, der ikke fungerer sammen i et team, så skal man som leder fokusere på, hvad det betyder for børnene, og ikke acceptere at det foregår, hvis det påvirker klimaet i klassen. Ligeledes er det heller ikke sikkert at Undervisningsministeriets læseplaner fungerer for alle børn. Der skal du være i stand til at udvikle et nyt tilpasset koncept og drage børnene ind i arbejdet med det, så det bliver en demokratisk proces, hvor de samtidig udvikler sig selv". Men at eleven altid er i

centrum betyder naturligvis ikke, at Torben Frese mener, at fællesskabet skal nedprioriteres: "Men vi kommer ikke uden om, at det er blevet sværere at skabe en social ramme i en klasse, fordi forældregruppen i dag er meget individualistisk orienteret. Derfor opfordrer vi altid fra starten af skoleforløbet forældrene til at støtte fællesskabet, som jo har en meget stor rolle i forhold til at udvikle børnenes demokratiske kompetencer. I det hele taget skal man være meget fokuseret i sin overordnede strategi".

En anden ting man som skoleleder altid skal have sig for øje er, at de beslutninger man træffer, kan have alvorlige konsekvenser for et barn på lidt længere sigt. "Det er derfor, det er så vigtigt, at man har en psykologisk og pædagogisk viden om, hvad der kan ske med børnene, hvis man handler forkert".

Fra hele landet kommer der besøg fra kommuner og skoler for at se nærmere på, hvad det for en udvikling, man har sat i gang i Gentofte – og de rejser ifølge Torben Frese meget inspirerede hjem. "Vi har sat et stort tankskib i vandet med fuld opbakning fra forældre og lærere. De opnåede resultater har været meget positive, men tankskibet bør aldrig nå helt i havn, for hvis man stiller sig tilfreds, så er der stor risiko for, at udviklingen lige så stille går i stå. Der hvor debatten foregår, det er der, hvor der sker noget, og det har helt klart været SKUB-processens store styrke", slutter Torben Frese.



En 1. skoledag på Maglegårdsskolen.

Velfærdspolitiske diskurser

Af Kaspar Villadsen

Der findes en række tilsyneladende selvfølgerlige og uimodsigerlige standpunkter om velfærds politik. Et eksempel er bl.a. påstanden om de frivillige organisationers særlige egenart: *'den frivillige sektor er den nye problemløser i socialpolitikken. Frivillige organisationer grundlæggende anderledes, de møder brugerne i øjenhøjde og ligeværdigt, mens det offentlige kategoriserer og umyndiggør klienterne.'* Jeg har tidligere i en række arbejder undersøgt holdbarheden af denne påstand og påpeget problemerne ved de slutninger, som den fører til. Et andet eksempel er en række udbredte paroler, som gennem de seneste 10 år har vundet udbredelse og blevet svært afviselige principper i den danske socialpolitik: *'man skal møde mennesket, som det er', 'hjælp skal være hjælp til selvhjælp'* og *'selvopfattelse og selvværd er det egentlige problem hos klienter'*. Jeg har undersøgt, hvor disse principper egentlig stammer fra og har søgt at vise, hvordan de er med til afgørende at forandre socialpolitikken og det sociale arbejde og hermed betingelserne for at planlægge velfærds politik og udøve velfærdsledelse. Min forskning retter sig altså primært mod de diskurser, som fremstiller velfærdsproblemer på bestemte måder og som peger mod bestemte løsninger.

Diskurser kan her kort defineres som sammenhængende sæt af begreber, påstande og regler, som leder talen (eller skriften) til at få en bestemt udformning. Jeg har både arbejdet historisk med at undersøge, hvordan velfærds politikens diskurser har forandret sig over længere historiske forløb og

nutidigt med at undersøge, hvordan sådanne diskurser optræder i konkrete velfærdsorganisationer. Her følger nogle eksempler:

Socialpolitikken historie og aktuelle forandring

Et centralt forskningstema for mig er socialpolitikken historie og forandring. Afsættet for arbejdet med socialpolitikken historie er ikke i første omgang en interesse for historien i sig selv. Motivationen for den tilbageskuende analyse var snarere en opdagelse af en række paroler i nutidens socialpolitik: *'Man skal møde mennesket, hvor det er', 'hjælp skal være hjælp til selvhjælp', og 'fattigdommen er åndelig snarere end materiel'*. Disse paroler er fra midten af 1980'erne blevet stadig mere populære (og selvindlysende) pejlemærker for socialpolitikken og det sociale arbejde. Men faktisk er der tale om ordrette gentagelser af de principper for fattighjælp, som blev formuleret af filantropiske foreninger i sidste halvdel af 1800-tallet. De filantropiske foreninger udøvede velgørende arbejde blandt det voksende byproletariat i de store industribyer og udviklede et distinkt program for fattighjælp. Det handlede om at gøre op med en hjælp, der blot rettede sig mod det materielle og i stedet yde en hjælp, der forbedrede de fattiges åndelige dannelse og moral. Filantropien satte skel mellem den uvirksomme almisse (pengegaven) og den virksomme åndelige forbedring (råd, formaninger, opdragelse). Hvis ikke der blev igangsat en åndelig udvikling af den fattige, ville pengegaven være spildt eller endog

virke fordærvende. Sagt anderledes: den fattiges selv-udvikling blev sat over materielle vilkår. De innovative filantroper var på mange måder foregangsmænd for en moderne socialpolitik. De omdefinerede den fattige: fra at have været grundlæggende fordærvet (med et 'indre kim' til fordærv) hævdede de, at enhver fattig rummede en god humanitet inderst inde. Derfor blev filantropen en figur, som 'talte for' den fattige – dvs. beskrev de gode, men ikke umiddelbart synlige kvaliteter, som de fattige rummede. Det er netop denne funktion, som den moderne socialarbejder overtager, idet hun over for retsvæsenet, familien, lokalsamfundet mv., skal tale om de potentialer for socialisering, som gemmer sig i enhver klient. Men filantroperne var også moderne, når de fremhævede, at hjælpen altid havde risiko for at kamme over og blive det modsatte af hjælp, nemlig ansvarsfratagelse, passivering osv. Med princippet om 'hjælp til selvhjælp' fik de etableret en evig skeptisk gransken, hvor hjælpere hele tiden må iagttage sin egen hjælpeaktivitet og spørge, om man er i gang med at hjælpe eller ej. Man må iagttage både sig selv og klienten og spørge, hvorvidt det, der er i gang, er en reel realisering af klientens egen-vilje eller snarere er klientens 'tilpasning' til systemets forventninger. Det er min påstand – på baggrund af analyser af såvel 1800-tallets filantropi og nutidens programmer for socialt arbejde - at der er sket en besynderlig genopdagelse af de filantropiske principper. Hermed forandres socialpolitikken måde at iagttage sociale problemer og klienter på, bl.a. ved at klientens



Kaspar Villadsen er adjunkt i velfærdsledelse på LPF med velfærds politikken "epistemologi" som fokusområde. Kaspar er uddannet cand.scient.adm. fra RUC (1999) og ph.d. fra Københavns Universitet (2003). Kaspars nye forskningsprojekt gennemføres i samarbejde med videnscentret KLEO.

Kontaktinfo: kv.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 3649.

selvopfattelse og 'indre fattigdom' kommer i centrum.

Forskellige blikke på den hjemløse klient

I en netop afsluttet undersøgelse har jeg belyst, hvordan forskellige sociale organisationer arbejder sammen omkring hjemløse klienter. Mere præcist er der tale om en undersøgelse, der søger at belyse samarbejdsrelationerne mellem amtslige, kommunale og frivillige organisationer i det såkaldte udslusningsarbejde med hjemløse. Undersøgelsen viser, at de forskellige involverede organisationer anlægger vidt forskellige 'blikke' på den hjemløse klient. Dette skyldes, at de anvender forskellige hjælpeprogrammer, som definerer 'den gode hjælp' og 'den gode klient-udvikling' vidt forskelligt. I boformer og herberger tenderer man mod at anvende omsorgsbe- tragtninger, som definerer den nære menneskelige relation som afgørende for enhver klientudvikling. Klienten skal først danne nære og trygge relationer for at blive i stand til at foretage de forandringer, der er nødvendige for at kunne leve i egen bolig. Her overfor står de kommunale bostøtte-medarbejdere og sagsbehandlere, som snarere anlægger pædagogiske og juridiske betragtninger. I disse organisationer fremhæves det afgørende i at gøre klienten autonom og selvkvørende. Socialarbejdere skal ikke danne nære relationer til klienten, da dette normalt medfører afhængighed, passivitet og 'klientisering'. Som det ses opstiller de to organisationer to vidt forskellige kriterier for det gode sociale arbejde. Kriterier som

definerer såvel hjælperens som klientens roller vidt forskelligt. Der opstilles samtidig vidt forskellige kriterier for integration i hjælpearbejdet: i det ene tilfælde skal klienten være social og 'nær', i det andet skal han være selvstændig og autonom. De forskellige, modstridende blikke placerer den hjemløse i en prekær situation, hvor han altid kan beskyldes for at være for afhængig eller for fjern, for 'god' eller 'for dysfunktionel' til at være berettiget til hjælp.

Dansk integrationspolitik under forandring

I de kommende år vil min forskning fokusere på dansk integrations politik, hvor jeg bl.a. vil forfølge disse arbejdshypoteser:

- Hvordan har integrations politikken forandret sig fra at være noget, som skulle udgå fra Integrationsministeriet til at være noget, som skal udspringe fra alle offentlige organisationer. På den ene side åbner denne 'polykontekstualitet' mulighed for, at integrations politik formuleres lokalt i kraft af de enkelte organisationer eller kommuners selvforståelse. På den anden

side udstikkes præcise ramme- betingelser med diverse krav for modtagelse af offentlige ydelser. Hvad er det for en type integrati- onspolitik, som hermed opstår?

- Velfærdstaten kan hævdes at arbejde med en dobbelt forestil- ling om medborgerskab: på den ene side tænkes medborgeren som en universel og ukrænkelig rettighedskategori. På den anden side tænkes borgeren som et individ, hvis velfærd skal sik- res gennem diverse former for omsorg, skoling, terapi, aktive- ring, myndiggørelse osv. For visse borgere kobles de to forestil- linger, således at borgeren først må skoles, aktiveres, 'empowers' osv., før han kan nyde status som autonom medborger. Der er tale om den klassiske problema- tik om, hvordan der kan skabes frihed under forpligtelse. Det ser ud til, at denne kobling er særlig stærk, hvad angår indvandrere (eller visse grupper af indvandre- re). Hvad er det for programmer og teknikker, som princippet om frihed under forpligtelse afføder i integrations politikken? Og hvor- dan ændrer de sig i disse år?

Referencer:

- Villadsen, K. (2000) "Frivillige organisationers rolle på alkohol- og nar- kotikaområdet - rummer disse organisationer en særlig rationalitet og særlige arbejds metoder", *Sociologisk Tidsskrift*, nr. 3, 2000.
- Villadsen, K. (2004) *Det sociale arbejdes genealogi - Kampen for at gøre fattige og udstødte til frie mennesker*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Villadsen, K. (2006) "Iagttagelsen af den hjemløse – usammenlignelige koder i det sociale arbejde", *Tidsskriftet GRUS*, nr. 1, 2006.

Forbedrer vi os til døde?

Velfærdssamfundets logik sat på spidsen

Af Sverre Raffnsøe

"Jeg er overbevist om at humaniteten sluttelig vil sejre, blot frygter jeg at verden på samme tid vil blive et stort hospital og vi hinandens humane sygepassere". Goethe til fru Stein

Den aktuelle velfærdsoverenskomst er et allestedsnærværende kompleks, der i detaljen virker ind på såvel kollektivets som den enkeltes liv, langt mere gennemgribende end vi sædvanligvis gør os klart når vi fx diskuterer velfærdsstatens skæbne. Den gennemsyrrer vores tale om økonomi og civilsamfund. Den fastlægger retningslinierne for vores omgang med hinanden. Og den virker i så høj grad uafvendende under huden på os, at vi har yderst vanskeligt ved at iagttage den logik, der præger os. Dermed får vi også vanskeligt ved at forholde os mere differentieret til det, der bestemmer os.

Et tilbud du ikke kan afslå

På tværs af det samlede politiske spektrum – fra konservative og liberale til socialister og populistere – er der i dag enighed om, at det er den centrale opgave for det politiske system at bidrage til at forbedre vores fælles og individuelle velfærd. Samtidig giver velfærdssamfundet igennem konkrete institutioner sine borgere en række tilbud, som de ikke kan afslå. Eftersom vi kan blive syge, tilbyder et hospitals- og sundhedsvæsen os forebyggelse og helbredelse. Da vi kan blive arbejdsløse og rammes af sociale problemer, tilbydes vi medlemskab af A-kasser, arbejdsformidling og sociale ydelser. Og for så vidt som vi kan rammes af uforudsete ulykker, gives der os mulighed for at indgå i forskellige forsikringsordninger.

Det er således ikke muligt at unddrage sig velfærdslogikken uden at fremstå som idiot. Der er tale om udbredt gensidig omsorgsoverens-

komst, som danner et sammenbindende element i dagens samfund. Heri tilbyder vi hinanden at drage omsorg for alles og den enkeltes velfærd. Med velfærdssamfundet enes vi om at fremme vores fælles medmenneskelighed eller humanitet, et fællesskab der har ladet menneskelivet komme til en uhørt rig og mangefacetteret udfoldelse.

Et omsiggribende projekt

Velfærdssamfundets logik lader sig dog ikke reducere til en gensidig velmenende omsorg. For at overenskomstens tilbud kan indfries, må vi alle nemlig til gengæld acceptere, at man kortlægges og blander sig i vores liv ned i detaljen. Og det forhold at velfærdsprojektet ikke lader sig fuldende, fører ikke til dets opgivelse, men derimod til dets uendeliggørelse. Således enes vi om at forbedre os selv og hinanden i en uendelighed, om at kurere os selv til døde, idet vi samtidig etablerer krisen og det bestandige forandringsberedskab som en samfundsmæssig normaltilstand.

Velfærdens ledelse

Samtidig forædler velfærdssamfundet en bestemt social karakter, sådan som allerede Goethe forudså det for godt 200 år siden. Den velfærdsstatslige overenskomst indebærer nemlig en generaliseret gensidig selvopofrelse. I velfærdssamfundet fremstår ledelsen som en instans, der har til opgave at sørge for dem den leder. Ledelse bliver konstant efterspurgt og nødvendig, netop for så vidt som den skal tage vare på flokken og den enkelte. Men samtidig bliver ledelsen utilstrækkelig og den mægtige leder afmæg-

tig. Ledelsen når aldrig helt frem til et mål, der konstant fortoner sig; og lederen kan aldrig gøre det helt godt nok.

Når ledelse får karakter af 'personaleledelse', leder lederen i utilstrækkeligt omfang eller på den forkerte måde; eller også leder hun så det griber forstyrrende ind, og dermed for meget. Dette kan virksomhedernes HR-afdelinger tale med om; men det viser sig nok særligt markant i vores forhold til de instanser, der skal tage vare på vores sundhed. Vi påkalder os indsats og afgørelser fra disse – hvad enten udfordringen er kræftbehandling, AIDS-epidemi, fugleinfluenza eller fordærvede fødevarer – i en ofte ustoppelig kravs-inflation og konstitutiv utilfredsstillethed. Ledelse efterspørges i dag overalt, men som en disciplin der har sin egen mislykkethed indbygget. Vi leder altid efter, hvordan vi skal lede. Denne uindløsthed er på et andet niveau ledelsens og ledelsesteoriens sejr. Netop fordi ledelsen aldrig når frem til målet og finder sin form, må vi bestandig iværksætte den og reflektere over den på ny.

I velfærdssamfundet sættes ledelse på dagsordenen som et tilbagevendende svar på vores bønner, men også som et allestedsnærværende problem vi ikke kan komme overens med og løse. Derfor må vi bestandig tage det op på ny. I overensstemmelse med velfærdsprojektet bliver ledelse et moderne ufuldendt projekt. Dens succes er dens fiasko, netop fordi dens mislykkethed stiller os opgaven bestandig at 'fuldende' den på ny.



Sverre Raffnsøe er professor og leder af ledelsesfilosofigruppen på LPF. Gruppens indsatsfelt er "immateriel økonomi", som bl.a. omhandler forskning inden for kunst og lederskab, æstetisk ledelse og kommunikation, det moderne arbejdsliv, biopolitik og performancesamfund, velfærd, økonomiens etiske og samfundsmæssige aspekter samt organisationsfilosofi.

Kontaktinfo: sra.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 2885.

Velfærdens selvopofrelse

Modsat hvad vi i dag ofte tror, fremstår heller ikke den enkelte ledte som sit eget formål i en velfærds-kontekst. Af de ledte fordrer vi ikke alene, at de bidrager til og viser sig ansvarlige i forhold til velfærdsprojektet, men at de løbende giver afkald på at forvalte sig selv, idet de accepterer velfærdssamfundets tilbud og forvaltning af deres liv. Med velfærdssamfundet har vi installeret en generaliseret gensidig selvopofrelse, hvor ingen fremstår som sit eget formål, men alle har til opgave at opofre sig for hinanden og for den fælles humanitet. Af hensyn til hinanden iværksætter vi vores egen daglige gensidige 'afdøen'. Har man først fået øje på denne selvopofrelsens og selvafkaldets figur, træder den frem overalt. Den viser sig i den aktuelle organisations- og medarbejderkultur, hvor man i en række henseender forventer sig langt mere af os end tidligere. Heri tillader man ikke stilstand, men forventer at vi alle er vores eget livs små entreprenører der til stadighed forøger vores kompetencer i en livslang læring, også for vores egen skyld og for at forøge vores værdi på et omskifteligt arbejdsmarked.

Men man regner samtidig med, at vi udviser et stærkt affektivt og altopslugende engagement i forhold til den virksomhed eller organisation, vi er. Dette selvudviklende arbejde forudsætter, at den enkelte til stadighed modererer sin adfærd, at han demonstrerer en evne til selvkontrol og -afkald til fordel for en foregrebet forening i en fælles velfærd. Et sådant arbejdsliv er langt mere inkluderende end tidli-

gere. Det er altopslugende, eftersom det inddrager vore affekter, engagement og hele vores eksistens, idet det sætter den under et konstant udviklingspres.

De nødvendige omkostninger

At velfærdssamfundets velmenende omsorg rummer sin egen ubønhørlige logik, viser sig for alvor så snart den velfærd, som det skal garantere, bliver udfordret. Så viser denne logik sin bagside i form af en egen hensynsløshed over for alt, hvad der synes at stå i vejen. Aktuelt træder dette tydeligt frem i forhold til fænomenet terrorisme, der angriber velfærdsoverenskomsten grundlæggende, eftersom den er en handlemåde der har det som sit erklærede mål at sprede social usikkerhed. Således udfordret tenderer velfærdssamfundet til at dispensere fra retsstatsprincipper og etablere en undtagelseslignende tilstand. I mindre målestok er velfærdssamfundet ofte parat til at tilsidesætte de sædvanlige retsgarantier over for brugere, der formenes at misbruge systemet.

Allerede i 1930ernes - også socialdemokratiske og danske - racehygiejne kom velfærdssamfundets iboende modsætning til udtryk: at man for at optimere menneskeliv er rede til at destruere liv. Og i det 20. århundredes totalitarisme kom den destruktive bagside ved den moderne omsorg for menneskearten velfærd til udtryk. I denne sammenhæng fremstår Holocaust og Gulag ikke som enkeltstående uforklarlige fejltagelser. De forekom nødvendige i forlængelse af velfærdens forvaltning. Selvom velfærdssamfundet er

af relativt ny dato og velfærdsstaten et efterkrigsfænomen, viser de sig at være et resultat af en langstrakt forhistorie. Som det indledende citat demonstrerer, kan man ane omridset af en velfærdsrationalitet allerede i sidste halvdel af 1700 tallet, og dens rødder strækker sig længere tilbage. Velfærdssamfundet og dets rationalitet udgør en central del af den vesteuropæiske kulturarv som man er i færd med at eksportere til resten af verden, også gennem den aktuelle internationale sikkerhedspolitik.

Samfundet som sygehus

En sådan generaliseret undtagelsestilstand centreret om forbedringen af vores velfærd har konsekvenser. Faren er at vi ikke alene i sundhedssystemet, men også mere generelt helbreder os selv og hinanden indtil døden, i en evindelig selvforbedring der skal integrere og ophæve alt, hvad der truer og anfægter os, i sidste instans også gerne døden. I løbet af denne proces risikerer vi at miste os selv, idet vi omskaber verden til et stort sygehus og gør os til hinandens humane sygepassere. Men faren er, at vi i mere end bogstavelig forstand risikerer at kurere os til døde. I vores trang til at iværksætte en kur mod alt der truer os, risikerer vi nemlig at komme til at fremmane netop det, som kuren skulle afværge.

Dette kan blive konsekvensen af den aktuelt altoverskyggende kamp mod terrorisme, hvor igennem dele af velfærdslogikken eksporteres til de fjerneste egne af kloden. Men hvad skal vi ellers gøre?