

# Ledelse og velfærdsprofessioner

## – på vej mod flertydig ledelse på de borgernære velfærdsområder

I deres klassiske analyse af den offentlige sektor, *The Managerial State*, viser John Clarke og Janet Newman hvordan 1980'ernes 'konsumerisme' eller 'brugeren i centrum' var et forsøg på både at udfordre bureaukratisk paternalisme og professionernes selvfedme (Clarke & Newman 1997). Med nye idealer for offentlig ledelse blev den gamle velfærdsstats professionsideal, der handlede om sikring af borgernes retssikkerhed og høj kvalitet i de offentlige ydelser, nu set som træghed og arrogance fra professionernes side. 'Brugeren' eller 'kunden', viser Clarke og Newman, blev den udefra skabte fiktion, som skulle skabe forstyrrelse og omstillingstvang indefra i den offentlige sektor. Havde man først sagt 'brugeren i centrum', var det ikke så nemt at henholde sig til stive regler, sin faglige ekspertviden eller blot erfaring, hvis en enkelt bruger eller en brugertilfredshedsmåling pegede på problemer.

Clarke og Newman viser således, hvordan 'new managerialism' – eller New Public Management – bl.a. er en udfordring af professionernes monopol på viden, og de viser, hvordan ledelse og profession op gennem 1980'erne og 1990'erne ses som 'enten-eller' eller et 'versus'. I Danmark står kampen bl.a. om, hvem der kan definere kvalitet. Er det den professionelle, der qua sin faglighed bedst kan vurdere kvalitet, eller er det brugeren, som skal spørges med det mål, at

organisationen kan rette sine ydelser efter de skiftende behov?

I dette nummer af *Tidsskrift for Arbejdsliv* sætter vi fokus på de aktuelle og modsatrettede tendenser, når det gælder ledelse i den offentlige sektor på de borgernære velfærdsområder. Velfærdsprofessioner dækker i denne sammenhæng over de offentligt ansatte inden for uddannelse, omsorg, sundhed og socialt arbejde. De professioner, som i 1980'erne og 1990'erne blev beskrevet som problematiske, fordi de blev set som omstillings-uparate og ledelsesfjendske.

Temanumret beskæftiger sig med de aktuelle brydningsflader mellem ledelse og velfærdsprofessionerne. Nummerets artikler og kronikker kommer rundt om ledelse i en række empiriske felter som hospitaler, uddannelsesinstitutioner og ældreplejen, og med en række teoretiske greb åbner de det empiriske materiale på måder, der udvider vores forståelser af ledelse på de borgernære velfærdsområder.

Vi ser tre aktuelle tendenser, når det gælder borgernær ledelse:

- velfærdsprofessionelle forventes at udøve strategisk selvledelse
- ledelse distribueres ud til de velfærdsprofessionelle, der får ledelsesopgaver over for kolleger
- institutionsledere bliver velfærdsledere med en bred vifte af ledelsesopgaver, der

ofte handler om at navigere i et krydsfelt af flere dagsordner.

Med Alvesson og Spicer kunne vi sige, at borgernær ledelse er blevet til *flertydig ledelse* (Alvesson & Spicer 2011). Hvor 1980'ernes omstillinger i den offentlige sektor var et spørgsmål om ledelse *eller* velfærdsprofessioner, ledelse versus profession, kan de aktuelle tendenser snarere betegnes som ledelse *og* velfærdsprofessioner, hvor ordet 'og' kan betegne forskellige forholdsord: *ledelse gennem de professionelle, ledelse med de professionelle og ledelse af de professionelle*.

### **Ledelse gennem de professionelle**

Ledelse *gennem* de professionelle handler om, at de velfærdsprofessionelle skal udøve strategisk selvledelse (Kristensen & Pedersen 2013). Med strategisk selvledelse bliver velfærdsorganisationers strategiske mål realiseret *gennem* de velfærdsprofessionelles udøvelse af selvledelse. Fx er resultat- og kvalitetsstyring udbredt i jobcentre og på hospitaler. Den velfærdsprofessionelle skal søge nye muligheder for at skabe værdi for borgerne og tage ansvar for udvikling af ydelser, egen faglighed og organisation: "... to transform their selves in ways that enable them to make productive use of these opportunities" (Maravelias 2007, 567). Det betyder, at den professionelle ikke blot forventes at repræsentere faget, men at tage ansvar for organisationen (skolen, biblioteket, hospitalet og teamet) som en omstillelig helhed. Den velfærdsprofessionelle kan med andre ord ikke blot udføre sit arbejde ved at forvalte sin professionelle viden.

### **Ledelse med de professionelle**

Ledelse *med* de professionelle handler om, at flere velfærdsprofessionelle i dag får nye ledelsesroller og -opgaver. De skal lede velfærdsområdet sammen *med* de udpegede ledere. De får f.eks. bestemte ansvarsområder

og skal lede kolleger, dog uden at have den formelle leders autoritet. Ledelse bliver med andre ord distribueret ud til de velfærdsprofessionelle, fx teamledere i folkeskolen, kvalitetskoordinatorer på hospitaler og projektledere, der får ansvar for udviklingsprojekter på tværs af faggrupper og teams. Denne distribuerede ledelse handler om, at flere parter både får ansvaret og tager ansvar for på forskellige måder at *gribe* korrigerende ind, udøve indflydelse og skabe retning i en række afgørende aktiviteter og processer på velfærdsområdet (Harris 2008). De velfærdsprofessionelle forventes med andre ord at handle på vegne af velfærdsorganisationen, holde muligheder åbne, og agere i nye helheder med øget flertydighed og håndtering af dilemmaer til følge.

### **Ledelse af de professionelle**

Ledelse *af* de professionelle handler om den mere traditionelle ledelsesopgave, hvor velfærdsledere udøver ledelse *af* de velfærdsprofessionelle. Denne opgave har ændret sig betydeligt, så den i dag handler om at navigere i et krydsfelt af flere dagsordner. Hvor lederen i den gamle velfærdsstat var fremmest blandt ligemænd i en professionsorganiseret logik – eller inspicerede at regler blev overholdt og procedurer fulgt – blev lederen op gennem 1980'erne ansvarlig for organisationens og de velfærdsprofessionelles omstillingsevne og effektivitet (Clarke & Newman 1997). I dag er det blevet tydeligt, at det ene ansvar ikke afløser det andet, men at velfærdslederen både forventes at sikre høj faglighed, god økonomi, passion blandt medarbejderne, høj kvalitet for brugerne, til stadighed skabe nye muligheder og samarbejder osv. Her bliver velfærdsledere en instans, der skal gribe korrigerende ind, mediere de mange hensyn og træffe beslutninger i en kompleks omverden (Knudsen & Zeuthen Bentsen 2010).

Velfærdsledere skal også lede de velfærds-

professionelle til at udøve selvledelse ved bl.a. i forskellige dialoger at vurdere potentialerne i de velfærdsprofessionelles evne til at udføre nye og fremtidige opgaver. I folkeskolen, på erhvervsskoler og professionshøjskolerne sker der fx et skift fra 'akkordarbejde' eller faste forberedelsesnormer til at uddannelsesledere får større råderum til at gå i dialog med lærere og undervisere om fordelingen af arbejdstid – og i sidste ende magten til at beslutte fordelingen (se fx debatartikel af Lene Gonnsen og kronik af Tue Sanderhage i dette nummer af tidsskriftet).

I dette temanummer præsenterer vi artikler, kronikker og anmeldelser, der kommer rundt om både ledelse *gennem, med og af* de velfærdsprofessionelle. Artiklerne viser flertydige måder at studere og forstå brydningsfladerne mellem ledelse og velfærdsprofessionerne. På den baggrund bliver vi inviteret til at tage stilling til ledelse i al dens flertydighed, diskutere implikationerne for traditionelt værdsatte måder at organisere og lede velfærdsarbejdet og eksperimentere med nye måder at lede i de borgernære velfærdsområder. Gennem artiklerne får vi også en række bud på, hvordan nye ledelsesformer ændrer betingelser for de velfærdsprofessionelle, herunder hvordan deres forhold til og udførelse af arbejdet påvirkes, når forskellige tendenser sætter sig igennem i praksis.

Med temanumret åbner vi for studier af ledelse som:

- et empirisk fænomen
- et teoretisk-analytisk begreb, som er styrende for artiklens empiriske analyse, f.eks. brug af bestemte ledelsesteorier
- en refleksion, som artiklen gør sig efter en arbejdslivsanalyse, f.eks. hvilke former for ledelse der er behov for, når nu arbejdslivet for denne profession former sig på bestemte måder
- introduktion af nye ledelses- og styrings-

teknologier, hvor analysen omhandler konsekvenserne for en profession af disse ledelses- og styringsteknologier.

## Præsentation af artikler

Selvom artiklerne varierer i erkendelsesinteresse og teoretiske analysegreb, så viser der sig på tværs af artiklernes analyser én betingelse for borgernær ledelse, nemlig: at konteksten for borgernær ledelse træder flertydigt frem, og det betyder, at dem, der udøver ledelse på velfærdsområdet, skal navigere i og balancere konkurrerende og ofte modsætningsfyldte hensyn meningsfuldt. Vi skal i det følgende kort gennemgå artiklernes emner og hovedpointer.

I temanummerets indledende videnskabelige artikel "Hospitalets strategiske patientkommunikation – styring af sundhedsprofessionel praksis?" beskæftiger Anja Svejgaard Pors sig med forandringerne på de danske hospitaler, som over de senere år har bevæget sig ind i markedsforståelser af velfærdsproduktion. En udvikling, som indebærer, at strategisk kommunikation med særligt fokus på patienter, bliver et uomgængeligt element i ledelse og styring af hospitalsvæsnet. I artiklen udfolder Pors en case-baseret analyse, som viser, hvordan hospitalets strategi om bedre kommunikation til patienterne iværksættes som et ledelses- og styringsværktøj, der griber ind i sundhedsprofessionel praksis og faglighed. Med kommunikation på den organisatoriske dagsorden, kommer det sundhedsfaglige videnmonopol under pres, og det strategiske fokus på kommunikation bliver anledning til faglige kampe om organisatorisk terræn.

No Emil Sjöberg Kampmann stiller i sin artikel om lærer-pædagogamarbejde spørgsmålene *Hvordan tilskrives lærer-pædagogamarbejdet mening på politisk niveau, og hvilke styringslogikker stiller det til rådighed for skolelederne?*

Han viser, at to diskurser aktuelt gør sig gældende på området: I den fagpolitiske diskurs fastholdes forskellen mellem pædagoger og lærere som afgørende for et frugtbart samarbejde, mens selve forskellen på de to fagligheder er det, der problematiseres i den forvaltningspolitiske diskurs. Dette, peger Kampmann på, sætter forskellige betingelser for ledelse.

Forfatterne Signe Mie Jensen og Kaspar Villadsen stiller i deres bidrag spørgsmålet: *Hvordan påvirker det medarbejdere og ledere i velfærdsstatens udførende led (eksemplificeret ved et studie af Tønder Kommunes hjemmepleje), at arbejdet præges af svært forenelige krav?* De analyserer, hvordan økonomiske og retslige hensyn konkurrerer med omsorgen for borgerne og installerer en følelse af mistillid og øget kompleksitet. Jensen og Villadsen argumenterer for, som et resultat af de konkurrerende krav, at det at udøve sin faglighed ikke blot indeholder 'den rigtige form for omsorg', men også sidestilles med en vis grad af civil ulydighed. Det giver særlige ledelsesudfordringer for frontlinjeførelere, der må se sig selv som mediatorer mellem medarbejdernes omsorgsfaglighed og systemets krav om legalitet, standarder og budgetoverholdelse.

Spørgsmålet om modsætningsfulde betingelser går igen i Marie Henriette Madsens artikel om kvalitetskoordinatorer på danske hospitalsafdelinger. Madsen viser her, hvordan en ny ledelsesfigur – kvalitetskoordinatoren – medvirker til at udføre et montagearbejde, hvor flere – ofte modsatrettede – hensyn bliver koblet sammen i arbejdet med kvalitet i sundhedsydelserne. Med brug af Aktør-netværksteori bidrager artiklen med analyser af, hvordan udvalgte hospitalssygeplejersker – kaldet kvalitetskoordinatorer – arbejder imellem nationalt formulerede styringsinitiativer og sundhedsprofessionernes strategier for at bevare deres autonomi og videnmono-

pol. Kvalitetskoordinatorerne medvirker til oversættelse af kvalitetsstandarder til lokal praksis på måder, hvor adskilte problemer og løsninger bliver koblet sammen på nye måder med brug af standarder, data og argumenter. Med de praksisnære analyser af kvalitetskoordinatorernes arbejde bidrager Marie Henriette Madsen med nye indsigter om det, der i litteraturen om hospitalsledelse bliver kaldt *hybridledelse*.

Peter Hasle bruger i artiklen "Lean og professionel autonomi på hospitaler" en case fra en kræftafdeling, hvor der indføres lean som prisme til at kunne se nogle af de aktuelle spændinger omkring ledelse af professionelle på hospitalerne. Han viser, at indførelsen af lean opleves positivt af laboranterne, mens sygeplejerskerne oplever indførelsen af lean som et angreb på deres professionelle autonomi. Det forklares med, at sygeplejerskernes mulighed for at tage individuelle hensyn og foretage en professionel vurdering mindskes, når opgaverne søges standardiseret.

Temanummerets afsluttende videnskabelige artikel er skrevet af Ulla Skjødt og Jonas Sprogøe. Under overskriften "Anerkendelse i professionsfaglig ledelse" beskæftiger forfatterne sig med spørgsmålet om kvalitetssikring inden for det sundhedsfaglige område. Akkreditering udtrykker her en bestræbelse på at sikre og udvikle kvalitet gennem en stadigt mere standardiseret praksis. Samtidigt fordres i *Bekendtgørelsen om uddannelse til professionsbachelor i sygepleje* etisk og humanvidenskabelig viden og forståelse, der kan bidrage med, at den færdiguddannede sygeplejerske kan håndtere en situationsorienteret praksis i samspil med erfaringsbaseret viden. Ved hjælp af Axel Honneths teori om anerkendelse, viser Skjødt og Sprogøe, hvordan disse to modsatrettede organisatoriske stemmer åbner (og lukker) for bestemte anerkendelsesformer, og afslutningsvist i artiklen diskute-

res, hvilke konsekvenser dette har for den offentlige mellemlider.

## Præsentation af kronikker

Udover at være et tidsskrift, der formidler forskningsbaseret viden, ønsker *Tidsskrift for Arbejdsliv* at stimulere til debat forskere og praktikere imellem. Vi er derfor glade for at kunne præsentere tre kronikker med hver deres vinkel på ledelse og velfærdsprofessioner.

I kronikken "Professionshøjskolernes paradigmeskifte i vilkår og kerneopgave – men hvad med ledelsesopgaven?" analyserer og diskuterer institutchef Tue Sanderhage nye ledelsesvilkår og opgaver på professionshøjskolerne. Efter mange års fusioner, pres på økonomien og nye arbejdstidsregler uden faste normer viser kronikken, hvordan uddannelsesledelse på professionshøjskolerne handler om ledelse, der kan give retning til, håndtere og understøtte kerneopgaven. Sanderhage mener, at fokus bør rettes mod uddannelsernes videngrundlag, kvalitet og faglige indhold. Sanderhage insisterer desuden på, at ledere og undervisere til stadighed skal blande sig i hinandens praksisser, og at ledelse ikke handler om et 'quick fix', men om at holde en samtale i gang mellem ledere og undervisere, der netop handler om samarbejde og læringsmål holdt op mod de strategiske mål for organisationen.

Lene Gonnsen skriver i forlængelse af sidste års ændrede arbejdstidsaftale i sin kronik "Nu kører vi med stempelur" om, hvad der sker, når underviseres arbejdstid

bliver organiseret gennem aftale med lederen og får form af fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen. På den erhvervsskole, hvor hun er uddannelseschef, var arbejdstiden tidligere organiseret som akkord, hvor underviseren fik mere fritid ved at bruge mindre tid på forberedelse. Med forvaltningen af de nye arbejdstidsregler er det Gonnsens erfaring, at resultatet, man får af at arbejde hurtigt, er mere arbejde. Gonnsen diskuterer en række vigtige ændringer i motivationsform og selvforståelse, som følger med, når man ændrer på grundlæggende forhold omkring arbejdstid, og hun peger på de nye udfordringer, lederen kommer til at stå overfor.

Pia Freil skriver i temanummerets sidste kronik om "Balance mellem engagement og stress". Med afsæt i en undren over, at man på Professionshøjskolen Metropol aldrig mangler hænder til nye opgaver, er for mange arbejdstimer samtidig et tilbagevendende tema blandt medarbejderne. Hun analyserer de forventninger, der er til medarbejderne på Metropol og viser, at det at tage initiativer og at sige ja bliver tegn på engagement, mens det at gøre opgaver færdige risikerer at blive mindre værdsat. Hun slutter af med en refleksion over, at forventningerne tilsyneladende hele tiden kan ændre sig, og det derfor bliver vigtigere at være klar til nye udfordringer end at imødekomme forventninger, som måske allerede er forsvundet igen.

God læselyst!

*Hanne Knudsen, Kristian Gylling Olesen,  
Anders Bojesen & Janne Gleerup*

## REFERENCER

Alvesson, M. & A. Spicer (2011): *Metaphors we lead by – understanding leadership in the real*

*world*, London, New York, Routledge.  
Clarke, J. & J. Newman (1997): *The Manageri-*

*al State. Power, Politics, and Ideology in the Remaking of Social Welfare*, London, Sage Publications.

Harris, A. (2008): *Distributed School Leadership. Developing tomorrow's leaders*, London, New York, Routledge.

Knudsen, M. & E. Zeuthen Bentsen (2010): *Kamp, kommunikation og kompleksitet: Ledelse og fortolkninger i sundhedsvæsenet*, Frederiks-

berg, Handelshøjskolens Forlag.

Kristensen, A.R. & M. Pedersen (2013): *Strategisk selvledelse. Ledelse mellem frihed og forretning*, København, Gyldendal Business.

Maravelias, C. (2007): Freedom at Work in the Age of Post-bureaucratic Organization, i *ephemera: theory & politics in organization*, 7, 4, 555-574.

## Tak til vores bedømmere

Et tidsskrift som vores er stærkt afhængig af den hjælp, vi får fra vores mange bedømmere, som vurderer og kommenterer de artikler, vi modtager.

Vi skal hermed fremføre en stor tak til alle de bedømmere, der har bidraget til tidsskriftet i 2013:

Vibeke Andersen

Ida Bering

Pernille Bertelsen

Anders Bojesen

Vilhelm Borg

Peter Busch-Jensen

Jørgen Møller Christiansen

Betina Dybbroe

Sisse Grøn

Peter Hasle

Birgit Hjermov

Anna Ilsøe

Chris Jensen

Charlotte Jonassen

Christian Helms Jørgensen

Anders Kabel

Peter Koudahl

Jakob Krause-Jensen

Jo Krøjer

Åse Lading

Hans Jørgen Limborg

Ulla Ambrosius Madsen

Christopher Mathieu

Kjeld Nielsen

Klaus T. Nielsen

Steen Baagøe Nielsen

Morten Smistrup

Finn M. Sommer

Jette J. E. Steensen

Ole H. Sørensen

Eva Thoft

Finn Wiedemann