

# Elektronisk artikelkopi

Tidsskriftkopi af:

Social politik

Breinholt, Henning Ledelse med social kritik 2007 2007, nr. 6 S. 13–17

og udviklingen af arbejdspladsen ikke kan skilles ad. En central faktor er indflydelse, meningsfuldhed og anerkendelse. Kvalitet og arbejdsglæde er forbundet på den måde, at der er en vigtig arbejdsmiljøparameter at være stolt af sit arbejde.

Derfor er jeg meget tilfreds med den trepartsaftale, der er indgået. Den vil skabe bedre vilkår for de ansatte – til gavn for borgerne.

# Velfærd med kvalitet og mennesket i fokus

Den Alternative Velfærdskommissions 3. rapport

*Red. Per Schultz Jørgensen og Lole Møller  
Bidrag af Birthe Gamst, Bente Rich,  
Jesper Jespersen, Henrik Herløv  
Lund og Per Schultz Jørgensen*

Rapporten kan bestilles hos Socialpolitisk Forening  
tlf.: 35 82 83 50 eller  
e-mail:  
socpolfo@post.tele.dk

Pris pr. stk. kr. 70,-  
+ forsendelse

Ved køb af mere end  
10 stk.: kr. 50,- pr. stk.

ISBN 978-87-7504-111-1



Temat

# Ledelse med social kritik

Af Henning Breinholt, formand for Dansk Socialrådgiverforening

**G**od eller dårlig ledelse er helt afgørende for, om en offentlig arbejdsplads fungerer, og for om borgerne får god service« – sådan indledes den del af kvalitetsreformen, der omhandler ledelse, og som skal sikre »kompetente, professionelle og synlige ledere«. Der er tale om et udsagn, som ingen i princippet kan være uenig i, men som også kan betyde alt. I det efterfølgende foretages en tiltrængt konkretisering med nogle faglige bud på, hvordan god ledelse udvikles, så kvaliteten i samspillet mellem borger og system sikres.

## Behov for socialfaglig ledelse

De kommunale socialforvaltninger har brug for socialfaglig ledelse. Men i dag er der ikke i forvaltningerne et formuleret og synliggjort ledelsesindhold, der tager udgangspunkt i en social position. Jeg vil gerne argumentere for, at vi kvalificerer et ledelsesområde, der rummer respekt for grundlæggende sociale værdier, baserer sig på moderne ledelsesform og tager udgangspunkt i borgerens behov.

Regeringens kvalitetsreform indeholder en ledelsesreform. Den ses af mange som et opgør med faglig uddannelse som et rekrutteringskriterium for ledere. Ledelse som fag anses for vigtigere end lederens faglige baggrund. I forlængelse heraf kan vi forvente, at lederuddannelserne kommer til at koncentrere sig om at give lederne en fælles platform og kendskab til universelle ledelsesværktøjer. Det vil i mine øjne være uheldigt, hvis det betyder, at lederne må droppe at udvikle den sociale faglighed, der er så vigtig, når man skal vejlede, organisere og i det hele taget drive de menneskelige kræfter, der er systemets repræsentanter i mødet med borgeren. Vi risikerer, at det sociale område bliver underordnet centrale styringsredskaber, andre politikområder og økonomiske krav om effektivisering.

Jeg bliver glad, når jeg hører om ledere, der har rettet et kritisk blik mod samspillet mellem systemet og de borgere, det er tiltænkt. Og som dernæst tør handle på deres indsigt og gennemføre en forandring til borgernes fordel. Det er imidlertid ikke alle ledere, der er uddannet til at have dette samspil som mål med deres ledelse. For mig at se må ledelse på det sociale område indeholde en social kritik. Det er en del af den grundlæggende faglighed at have blik for samspillet mellem borgernes behov og politiske og økonomiske hensyn i den kommunale organisation. Det er på dette punkt, ledere på det sociale område som embedsmænd kan vejlede deres egen administrative og politiske ledelse.

**Regeringens kvalitetsreform indeholder en ledelsesreform. Den ses af mange som et opgør med faglig uddannelse som et rekrutteringskriterium for ledere. Ledelse som fag anses for vigtigere end lederens faglige baggrund**

**For mig at se må ledelse på det sociale område indeholde en social kritik**

Lærere og socialrådgivere har vanskeligt ved at få etableret et samarbejde, der gør en forskel for børnene. Lærerne arbejder under skoleforvaltningen og socialrådgiverne under socialforvaltningen

## Hensyn til børn frem for system

I Snorlige Kommune ønskede man at kvalificere indsatsen over for kommunens såkaldte risikobørn. Det er børn, som er inden for normalområdet, går i almindelig folkeskole, bor hjemme og så videre. Men som, hvilket lærerne på skolen godt ved, har brug for en hånd. Nogle gange har hele familien brug for en hånd. Men systemet slår ikke til. Lærere og socialrådgivere har vanskeligt ved at få etableret et samarbejde, der gør en forskel for børnene. Lærerne arbejder under skoleforvaltningen og socialrådgiverne under socialforvaltningen. Taler de to faggrupper ikke sammen før et »risikobarn« er blevet indberettet fra en lærer, og dermed er blevet en sag hos socialrådgiveren, så har samarbejdet svære odds, blandt andet fordi socialrådgiveren så bliver underlagt tavshedspligt.

Snorlige Kommune er på vej til at lykkes, fordi de ikke forsøger at reducere kompleksiteten i sociale indsatser, men er gået nysgerrigt efter at brede børnenes komplekse hverdag ud. Og de måler hele tiden organisation og medarbejdere på, i hvilket omfang de er i stand til at være til stede, der hvor barnet har brug for det. Både konkret og i overført forstand. Det har sendt lærerne ud af klasseværelserne og efter børnene i fritiden, og socialrådgiverne er flyttet fra kontoret og ud på skolerne. Her kan de arbejde konsultativt og bruge deres viden i en tidlig indsats.

Dansk Socialrådgiverforening kører sammen med Danmarks Lærerforening i år et projekt om samarbejde om socialt udsatte børn. Det viser sig fra kommune til kommune, at den egentlige udfordring består i at skabe et samarbejde med udgangspunkt i, at børnene er børn – og ikke sager. Derfor skal en given indsats tage udgangspunkt i børnenes livssammenhæng – i stedet for i forvaltningsopdelinger, arbejdsrutiner og stillingsindhold. Det kan lyde banalt, men det er sværere, end man tror. Det kan kræve, at man nedlægger forvaltninger og opretter en helt ny organisationsstruktur samt udvider stillingsindholdet for lærere. Udgangspunktet må ikke være »hvad kan vi levere«, men »hvad har børn brug for«.

## Basis i samfundsinteresse

Ledelse med social kritik er endnu ikke defineret som begreb, og derfor baserer det følgende sig på en hverdagsagtig forståelse af både ledelse og social kritik. Det sociale område bærer på en historisk tilknytning til det socialpolitiske felt og dermed til et fagligt udgangspunkt i en særlig og unik samfundsinteresse. Måske er det denne historiske tilknytning til et politisk felt, som hidtil har gjort det vanskeligt at tale om social ledelse som en selvstændig disciplin med sin egen faglighed.

Den særlige samfundsinteresse, som eksempelvis socialrådgiverfaget har sin basis i, betegner et fagligt udgangspunkt i »samfundet« og de problemstillinger, der er synlige her. Det er noget andet end et fagligt udgangspunkt i økonomi, offentlig administration etc. Ud fra en moderne

velfærdsforståelse er det sociale et samfundsmæssigt og menneskeligt anliggende.

Det kræver en praksisnær og bred uddannelse både at kunne imødekomme det menneskelige og have overblik over kontaktfladerne i samfundssystem, som nogle borgere har brug for hjælp til at være del af. Derfor indgår der i socialrådgiveres uddannelse både jura, psykologi og sociologi. En hybrid, kan man kalde uddannelsen. Under alle omstændigheder kan den ikke klandres for at have et elitært sigte. Det handler om at kunne omsætte den samlede viden til brugbare løsninger for borgerne.

Påvirkningen fra fagets historie til nutidig ledelse på det sociale område er efter min vurdering svag. Selvom socialrådgivere har en stærk faglig identitet, så vedbliver den ikke at være et mål i sig selv, men snarere en platform. Påvirkningen fra offentlig ledelse og fra kommunal ledelsespraksis har været langt stærkere. I Dansk Socialrådgiverforening ved vi, at vores ledere bøvler med minuttyranni og lovpest. Mange ledere på det sociale område har i øvrigt ingen socialfaglig baggrund. Det er typisk djøf'ere (medlemmer af Dansk Jurist og Økonomforbund, red.) med en anden historie bag sig.

### Konflikt mellem hensynet til system og til borger

Den offentlige sektor er kendetegnet ved en god del styrbare udfordringer og en mindst lige så stor del ikke-styrbare udfordringer. Ledere på det sociale område har i meget høj grad til ansvar at forvalte områder, hvor udfordringerne i mindre grad end i økonomi- eller boligforvaltningen kan planlægges. Det sociale område er nu så befængt med rammer og procedurer og sanktioner, at ledere nødvendigvis må rette deres opmærksomhed »indad« i forhold til de milepæle eller tjekpunkter, regeringen eller den kommunale ledelse har udstukket. Hvis ledere ikke pålægger deres medarbejdere at arbejde præcist efter de skemaer – på beskæftigelsesområdet endda med det ordvalg, regeringen har fastlagt – så har lederen et problem indadtil og opadtil i forhold til sin egen leder og i forhold til lovgivningen.

En del af de ledere, Dansk Socialrådgiverforening organiserer, sidder ofte tilbage med et spørgsmål om, hvorvidt de har gjort deres arbejde godt. Det gør de, selv når de i samarbejde med deres medarbejdere har behandlet alle opfølgninger, evalueringer, ansøgninger og indberetninger korrekt. Det er fordi, de konstant befinder sig i en konflikt mellem styringsincitamenten, som alle dele af kommunal ledelsespraksis er underlagt, og så deres fagligt begrundede opfattelser af, hvad der ville være rigtigt at gøre for borgeren.

Mange kommuner bestræber sig på at skabe gennemsigtighed over servicetilbudene til borgerne. Det vil sige faste procedurer og klar arbejdsfordeling. På papir virker det overskueligt, og det ser tilgængeligt ud på kommunens hjemmeside. Det paradoksale er bare, at det, som gi-

**En hybrid, kan man kalde Socialrådgiveres uddannelse. Under alle omstændigheder kan den ikke klandres for at have et elitært sigte**

**Mange ledere på det sociale område har i øvrigt ingen socialfaglig baggrund. Det er typisk djøf'ere**

**Hvis ledere ikke pålægger deres medarbejdere at arbejde præcist efter de skemaer – på beskæftigelsesområdet endda med det ordvalg, regeringen har fastlagt – så har lederen et problem indadtil og opadtil i forhold til sin egen leder og i forhold til lovgivningen**

ver det mest overskuelige billede af organisationen udadtil, også er det, som giver medarbejderne mindst rum til at træffe egne valg i forhold til den konkrete kompleksitet i borgerens situation. Den kommunale ledelsespraksis sætter dagsordenen.

Borgeren skal i centrum, hed det i talerne op til kommunalreformen. Frit oversat betyder det, at systemet skal indrette sig efter borgeren og ikke omvendt. Et sammenhængende patientforløb kunne på det sociale område omsættes til et »sammenhængende borgerforløb«. At klienten bliver mødt af et veluddannet personale, der guider vedkommende gennem systemet, at de ydelser, som borgeren har krav på, bliver leveret smidigt, uden at borgeren skal løbe spidsrod mellem forskellige sagsbehandlere på jobcentret, ydelseskontoret, revalideringskontoret og børn- og unge forvaltningen. At de bliver mødt af et personale, der har den fornødne kompetence til at træffe hurtige, smidige og logiske beslutninger.

Drømmetænkning? Ja, sikkert. Men hvis man droppede systemtænkning, og havde service for de udsatte grupper for øje, i måden arbejdet organiseres på, så kunne man komme langt.

Konkret ledelsespraksis på det sociale område i dag bliver altså voldsomt påvirket af styringsincitament, som generelt omfatter offentlig ledelse samt de milepæle for serviceringen, som den konkrete kommune selv sætter. Hertil kommer forvaltningsgrænser. Grænser, som giver administrativ mening, men som efterlader den velvidende socialkritiske leder med en fornemmelse af igen at have efterladt borgeren mellem to eller flere stole.

### Hvad skal social ledelse indeholde?

En kvalificering af ledelse på det sociale område, som kan komme både borgere og medarbejdere til gode, fordrer to ting:

- Rum til fagligheden i gældende ledelsesparadigmer – og dermed i de nye uddannelser
- Rum til udøvelse af faglighed i konkret ledelsespraksis

Det er moderne at lade al viden være lige meget værd, og måske derfor er det også oppe i tiden, at ledere skal kunne coache og ikke behøver være eksperter på det område, de er ledere for.

Der er imidlertid områder, der kræver fagspecifik viden, og som kræver ledere, der kan udvikle og perspektivere medarbejderes eksisterende viden. Som leder på det sociale område har man på forskellig vis ansvaret for, hvordan systemet kan bistå borgerne, når de møder forskellige udfordringer i livet. Det kræver et godt overblik både over systemet og over forskelligheden i livsudfoldelsen for alle grupper i samfundet. Konkret stiller det krav om viden om forvaltning, udviklingspsykologi, jura, økonomi og analytisk tæft for bare at nævne enkelte grundpiller.

Hvis man droppede systemtænkning, og havde service for de udsatte grupper for øje, i måden arbejdet organiseres på, så kunne man komme langt

At kvalitetsreformen kom til at indeholde en ledelsesreform skete fordi regeringen fik øjnene op for de kommunale ledere som en slags »nøgle« til forandring; kommunale ledere fremstår altså som nøglepersoner både i forbindelse med arbejdsmiljøet for de øvrige ansatte og til forbedring af den offentlige service generelt. Forventningerne til lederne er mildest talt høje. Det er dejligt, at ledernes position i forhold til at kunne tilgode både borgere og medarbejderes interesser bliver anerkendt af regeringen. Det er imidlertid at kappe denne anerkendelse midt over, når såvel personaleledelse og forvaltning af ressourcer i forhold til borgerne bliver underlagt stadig flere styrings- og effektiviseringsmekanismer. Det er instrumenter, vi kender fra ledelse af private virksomheder, og i praksis erstatter de den faglige og vidende leder med en rationel planlægger, som forvalter sine investorers interesser. Der sker et skift i, hvem der bliver opfattet som interessant for lederens arbejde – lederens leder, loven, systemet eller borgeren!

Ledere på det sociale område skal i mine øjne ideelt set tage deres ansvar som borgere alvorligt. Det er i kraft af deres egen borgerskabsfor-nemmelse og samfundsforståelse, de kan insistere på det ledelsesrum, som er nødvendigt. Det er fra denne anderledes ledelsesposition, de kan gøre en forskel. Det kræver en lederuddannelse, som styrker dem fagligt og giver dem en vidende position at lede fra.

**Der sker et skift i, hvem der bliver op-fattet som interessant for lederens arbejde – lederens leder, loven, systemet eller borgeren**

Temas