



🕒 4 min. 👁️ 📌 11-01-2013

# Baggrundsdokument: Ledelse på det specialiserede socialområde

Hvad er betingelserne for en velfungerende dialog mellem det centrale og decentrale ledelsesniveau? Og hvordan styrkes de kompetencer og arbejdsformer, som fremmer en velfungerende dialog? Det har været de centrale hovedspørgsmål i Væksthus for Ledelses projekt: "Ledelsesudfordringer og udvikling på det specialiserede socialområde.

## Skribentinfo

[Karen Lund](#)

KL

[Line Freja Rasmussen](#)

**D**er er gennemført tre interview med henholdsvis institutionsledere og forvaltningschefer for at belyse, hvordan samarbejdet mellem niveauerne fungerer. Herudfra er der kommet to [artikler](#) [target="">artikler](#) bl.a. indeholdende fire gode råd til et styrket samarbejde og dialog.

## Dialog mellem centralt og decentralt niveau

I forandringstider bliver den historie, der fortælles blandt medarbejdere og ledere afgørende for, hvordan virkeligheden opfattes og udleveres - både retrospektivt og fremadrettet. Om det er den gode eller den dårlige historie, der bliver genfortalt, formidlet og tilsluttet, er på mange måder det, der bestemmer, hvordan omverdenen og mulighederne betragtes. Men det væsentlige ved den historie, der fortælles er, at den kan laves om, så morgendagens situation fundamentalt ændrer sig fra gårsdagen.

Det har været projektets ærinde at videreformidle de vendepunkter og betingelser, ledere og chefer selv sætter fokus på, når de skal fortælle den gode historie om, hvordan det konstruktive samarbejde mellem det administrative og udførende ledelseslag kan udvikles.

## **Det specialiserede socialområde - kort fortalt**

For mange kommuner var forandringsprocessen i forbindelse med strukturreformen en ordentlig mundfuld. Det blev startskuddet på en ledelsesmæssig proces, hvor to niveauer hhv. det udførende og forvaltningsmæssige skulle finde og forstå hinanden, da mange institutioner gik fra at være amtslige til kommunale. Det var en proces med udfordringer, der ikke kun er relevante for det specialiserede socialområde, men i mange henseender også kan overføres til generelle ledelsesproblematikker indenfor den offentlige institutionsledelse.

## **Analytisk opsamling på projektets fund**

### **Organisatoriske betingelser**

"Vi oplevede, at kommunen opfattede sig selv som stor, og vi synes, den var lille, da vi kom fra amtet – det at rykke tættere på politikerne var en stor omvæltning." (Leder fra et specialiseret tilbud)

Ansatte i de specialiserede tilbud havde modstand mod at skulle overgå til kommunen, fordi de frygtede, at de ville blive lukket grundet besparelser. Modstanden og frygten var størst hos de mindre tilbud.

"Selvom vi var en stor institution var følelsen af fremmedhed overfor området til stede - de kender ikke vores område, og én af vores borgere koster det samme som halv børnehave." ( Leder fra specialiseret tilbud)

### **Fysisk og mental nærhed og distance**

"Størrelse og nærhed betyder meget. Der er mange lag, før jeg når medarbejderne på gulvet. Jeg er selv udvidende om, hvordan kommunikationen bliver bedre – generelt synes jeg, det er svært at ramme rigtigt med min kommunikation." (Kommunal chef)

Fysisk afstand mellem centralt og decentralt ledelseslag afstedkommer ofte mental afstand med konsekvens for de kommunikative udfoldelsesmuligheder. Ofte taler de ansatte på institutionen om, at der er langt til forvaltningen. Andre gange har niveauerne en tæt dialog.

For mange ledere og chefer lå udfordringen i at fastholde et "ansigt på dialogen", underforstået at modtageligheden for forandringer og modargumenter faldt, jo større den fysiske afstand og frekvensen i dialogen var. Løsningen på nogle af disse ledelsesudfordringer lå i at komme tættere på den politiske beslutning.

"Førhen var amtet den politiske 'buffer', der sikrede, at det specialiserede område var fredet for indblanding, men også for indflydelse. Det at rykke tættere på politikerne var en stor omvæltning. Når vi ytrede noget, blev vi spurgt næste dag, om vi så havde gjort noget ved det." (Leder fra socialpædagogiske tilbud)

### **Dialog, dialog og dialog**

Vigtigheden i at høre og blive hørt betragter flere ledere som afgørende for den dialogbaserede ledelse mellem centralt og decentralt niveau. Nogle ledere inviterer sig selv jævnligt ind på chefens kontor, andre stabler møder på benene med en forberedt tale og andre igen med en helt fastlagt struktur i netværksmøder - afhængig af de enkelte initiativer og den kommunale kultur. Fællesnævneren for de forskellige mødeinitiativer var dog at komme tættere på hinanden.

"Vi har selv-visitation, hvilket giver nærhed og udvikler nye målgrupper. Der bliver jævnligt afholdt dialogmøder for at udvikle det, der bliver efterspurgt. Vi er kommet meget tættere på beslutningstagerne, hvor størrelsen er en af de ting, der betyder noget for, hvor godt man kan omstille sig til omgivelserne." (Leder fra et specialiseret tilbud)

## **Samarbejde om forandringen**

"Det handler meget om samarbejdskulturen. I vores kommune ved forvaltningen hele tiden, hvilke møder der foregår, og derfor om de skal være til stede eller ej." (Kommunal chef)

Under dialogmødet blev der slået på, at en stærk faglighed i højere grad betyder stærk tværfaglighed. Når det er lykkedes for tilbud og forvaltning at rykke sammen om leveringen af sociale velfærdsydelser, har det været anerkendelsen af andre succeskriterier end de, der ligger indenfor "egen" faglighed, der har båret værket frem.

Videndeling og fælles succeskriterier starter med et netværk eller forum, hvori de kan deles og udbredes. Det er en fælles ledelsesopgave at opfostre en kultur, hvori ingen overlades til sig selv.

## **Opsamling**

På baggrund af interviewene og den bagvedliggende research præsenteres fire normative guidelines til en styrket dialog mellem centralt og decentralt ledelsesniveauer.

1. Pas på med at lade kulturelle klichéer spærre for en åben dialog. Måske er der noget om dem. Men der er altid mere at fortælle. Så lyt efter dem og vær opmærksom, når de melder sig.
2. Gør ledelsesfora til strategiske fællesskaber, hvor decentrale ledere trækkes længere ind i udviklingen af mål, standarder og budgetter for det samlede område.
3. Udvikl ledelsesrummet og ledernes professionalisme.
4. Lad det være en fælles sag at brænde for fagligheden – skab plads til netværk og udviklingsmiljøer på tværs af organisationen.

Væksthuset har i august 2012 gennemført tre gruppeinterview med institutionsledere og forvaltningschefer på det specialiserede socialområde. Fokusgruppeinterviewene havde fokus på, hvad der skal til for at have et godt samarbejde ledelseslagene imellem. Projektet er gennemført under ledelse af Line Freja Rasmussen (SL) og Karen Lund (KL).

**Projektledelse:** Karen Lund (KL), [Astrid C. Jensen-Kanstrup](#) (KL), [Line Freja Rasmussen](#) (SL)

**Forfattere:** Line Freja Rasmussen.

**Redigering:** Klaus Majgaard og Karen Lund

**Læs også:**

["Da krigen sluttede"](#)

["Sammenhængskraft – i virkeligheden"](#)