

Bæredygtig ledelse af velfærd

- perspektiver på ledelse og social bæredygtighed i velfærdssektoren

Publiceret: 23. oktober 2024

Af: Stine Bylin Bundgaard og Nicolaj Johansson

Abstract

New Public Management, modernismens og kapitalismens gennemgående vækstideologi, udlægger Hartmut Rosa (2021) som værende den primære kilde til en lang række psykologiske, og samfundsmæssige, organisatoriske og globale udfordringer i samtiden. Som en modbevægelse til dette aktuelle ledelsesparadigme, er artiklens sigte at rette opmærksomheden på bæredygtig ledelse i velfærdssektoren. Et perspektivskifte på ledelse, der også gerne skal bidrage til efterfølgende debatter og diskussioner om muligheden for at overskride de organisationslogikker og strukturer, der fastholder os i overhalingsbanen i en tilstand af acceleration (Rosa 2021). I artiklen tages der afsæt i 7 individuelle interviews af ledere med direkte ansvar for personale, der tilsammen repræsenterer velfærdssektoren bredt, for herved at kunne udforske deres aktuelle ledelsesmæssige præmisser og refleksioner. Som teoretisk greb til at udforske de ovenstående udfordringer, finder vi det givende at sætte teorier om bæredygtig og regenerativ ledelse i spil, der netop har blik på sociale bevægelser i organisationer, og som netop repræsenterer et perspektivskifte på ledelse (Hutchins & Storm 2023). Med det teoretiske afsæt bliver det muligt at zoome ind på, hvordan sociale normer, værdier, tanker, handlinger og interaktioner både påvirker og påvirkes af den kontekst, ledere skal navigere i. Disse perspektiver gør det muligt at belyse, identificere og diskutere bæredygtig ledelse indenfor velfærdssektoren.

Introduktion

Gennem de sidste årtier er der sket en centralisering af velfærdssektoren, der har resulteret i, at sektoren nu kendetegnes ved store organisationer med mange ledelseslag og store administrative enheder, der støtter og griber ind i alle lag og strækker sig fra regeringens rammesættende lovgivning til ydelsen for borgeren. Resultatet af centraliseringen diskuteres jævnligt i både medier og i forskningsverdenen, herunder konsekvenserne ved de store komplekse organisationer, der bestandigt må forholde sig til en stram økonomisk ramme og voksende krav om evaluering af kerneydelsen og kontrol (Torfing & Triantafillou 2016; Jørgensen 2022). For en sektor, der består af relationelt arbejde, kan dette systemiske pres virke hæmmende for eksempelvis etablering af tillid og tid til nærvær som støttende faktorer i borgerens udvikling, trivsel, læring og dannelse (Moos, Krejsler & Laursen 2004; Lüscher 2018; Rosa 2021). Forråelse, omsorgskrise og mistriksel diskuteres ofte i den professionelle praksis, og understreger dilemmaet om på den ene side at bedrive stram målstyring og evaluere og på den anden side oparbejdelse af viden om, at stærke relationer og mellemmenneskelige former bidrager til øget samfundsmæssig trivsel (Birkemose 2019; Dahl & Arp 2024). Års besparelser og dertilhørende udsultning af professioner viser, at udgiften ikke falder, men blot øges, idet sociale og

sundhedsmæssige problematikker vokser sig større, hvis ikke de også behandles forbyggende (Katznelson, Pless & Görlich 2022; Dahl & Arp 2024). Der er tale om vilkår, man må forholde sig til i uddannelsen af morgendagens professionelle, og ikke mindst i efter- og videreuddannelsen af ledere.

Dette spænd underbygger behovet for et paradigmeskift, der flytter fokus fra den enkeltes succes, øget vækst, effektivitet og produktivitet til en prioritering af balance, fællesskab, tilhørsforhold, kollektiv omsorg og potentielle muligheder for at sikre bæredygtighed hos borgere såvel som i velfærdssektoren (Hutchins & Storm 2023). Vi har aldrig været så stressede, deprimerede og udrændte, som vi er i dag. Verdenssundhedsorganisationen (WHO) har udråbt stress til det 21. århundreds globale epidemi og ifølge Gallups årlige '*Global Emotions Report*', der går på tværs af 122 lande, nåede det globale niveau for mistrivsel sit foreløbige højdepunkt i 2021 (Gallup 2022). Her kan social bæredygtighed ses som et ideal om at bruge ressourcer uden overforbrug, og måske det der kan bidrage til en verden i højere menneskelig trivsel (Stubberup & Hildebrandt 2012). Til trods for at bæredygtig ledelse er et højaktuelt emne i ledelseslitteraturen, har litteratursøgninger med søgeordene 'bæredygtig' og 'ledelse' og 'velfærd' i en dansk kontekst ikke givet mange resultater, hvilket understreger vigtigheden i at tage fat på emnet til videre diskussion.

I denne artikel tager definitionen af bæredygtighed afsæt i social bæredygtighed som en del af begrebets tredeling, der baserer sig på de menneskelige faktorer og betydning for inklusion og diversitet (Brundtland 1987). Her fokuseres på, at menneskets handlinger relateres til naturens love, og at udviklingen må tage højde for disse for at være bæredygtig. I denne forståelse fremstår begrebet som bredt forankret i alle samfundets lag, hvorfor det er nødvendigt at definere det yderligere til fokus for denne artikel. Her rettes blikket mod social samhørighed, som yderligere fokuseres om det relationelles betydning for og påvirkning af social bæredygtighed (Hildebrandt & Stubberup 2012; Hersted 2021; Hutchins & Storm 2023). Social bæredygtighed forstås her som indlejret i sociale relationer, som i dette tilfælde også kan relateres til en essentiel del af velfærdssektorens kerneopgave, der udgøres af den professionelle arbejde med barnets, den unges eller den voksnes udvikling, trivsel, læring og dannelse (Månson 2013). Ud fra denne forståelse dækker social bæredygtighed over en forbundethed til verden som ideal for de relationer, der medkonstruerer de fællesskaber, vi som mennesker deltager i, gennem livet – privat som professionelt (Rosa 2021). Dette kan suppleres med et andet nedslag i Brundtland-rapportens definition af bæredygtighed, som fremhæver, at udvikling må foregå med blik for dagens behov uden at ødelægge de kommende generationers mulighed for indfrielse af deres (1987). Der ligger således ikke kun et ønske om at kunne skabe en socialt bæredygtig hverdag i nuet, men også for institutionen i fremtiden.

I diskussionen af lederes forudsætning for at bedrive bæredygtig ledelse i spændet mellem samfundsmæssige og institutionelle krav og passionen for at gøre en forskel for eftertiden, er det relevant at kigge nærmere på lederen og den nære ledelse af relationsbåret arbejde ud fra social bæredygtighed som ideal for udviklingen af en bæredygtig institution.

Problemstilling

Med afsæt i en forståelse af bæredygtighed som socialt og relationsbåret fænomen, vil vi i denne artikel belyse bæredygtig ledelse som afsæt for at analysere ledelsespraksis indenfor velfærdssektoren. Vi vil diskutere, hvordan der kan skabes mulighed for at balancere indre personlige og ydre relationelle perspektiver på ledelse, der fordrer et mere bæredygtigt afsæt. Her fokuseres på, hvordan bæredygtighed kan anvendes som ledelsesideal med blik for at forme socialt bæredygtige institutioner i spændet mellem samfundets strukturelle krav og organisationens kultur og adfærd. Dette udfoldes først ud fra et teoretisk perspektiv, og sammenholdes og diskuteres dernæst med data fra interviews med ledere i sektoren.

Intentionen med denne artikel er at bidrage til debatten om, hvad der skal til for at skabe bæredygtige institutioner, der drives af relationer som professionel praksis, og som konstituerende det fælles ”vi” på baggrund af diversitet.

Metode og forskningsdesign

Til at indsamle viden om bæredygtig ledelse i velfærdssektoren, har vi valgt at udføre 7 semistrukturerede interviews med ledere, der hver især repræsenterer forskellige områder inden for velfærdssektoren; sygehus (Mette), skole (Frank), dagtilbud (Hanne og Louise), botilbud (Tine & Pia) og ældrecenter (Mads). Enslydende for deres ledelsesniveau er, at de alle har direkte personaleledelse, har lederuddannelser på diplom- eller masterniveau og har flere års anciennitet inden for personaleledelse. Grundet den geografiske spredning blev 3 af de 7 interviews foretaget via Teams og de resterende 4 interviews blev foretaget ’face to face’. Ved anvendelsen af semistrukturerede interviews har det været muligt at blive inviteret ind i ledernes livsverden og få adgang til deres refleksioner, oplevelser, erfaringer, autentiske fortællinger og tanker (Kvale & Brinkmann 2015). Vi er vidende om, at spørgsmålene fra vores interviewguide og intention med artiklen, kan påvirke ledernes perspektiver og refleksioner over de spørgsmål, vi stiller dem (Bryman 2016). Det er dog vigtigt at pointere, at interviewguiden udelukkende har været brugt som redskab til at holde en overordnet retning i interviewene, samtidig med at lederne frit har kunne besvare spørgsmålene og gribe muligheden for at udforske nye spor i samtalen (Brinkmann & Tanggaard 2020). Alle interviewene blev optaget til efterfølgende analytisk bearbejdning med samtykke fra de deltagende ledere. Vi har i artiklen valgt at anonymisere personer og steder, for herved at imødekomme ledernes mulighed for at deltage som anonyme og give dem et trygt rum at tale i. Der er i citaterne søgt en læsevenlighed, hvorfor talesproget er korrigeret og rensat for fyldord. Dertil hører, at vi i artiklen søger mod at analysere bæredygtig ledelse i velfærdssektoren ud fra et generelt blik på de mangfoldige institutioner, der kendetegner velfærdssektoren. Vi er opmærksomme på, at der i interviewene refereres forskelligt til ledernes ansvarsområder, men med artiklens sigte på velfærdssektoren som samlet enhed, har det ikke indflydelse på de emner, der analyseres og diskuteres.

I behandlingen af vores data, har vi hver især lyttet interviewene igennem af flere omgange og gennemlæst transskriptionerne, for herved at få et nuanceret og indgående indblik i interviewene. Efterfølgende har vi i fællesskab identificeret og udvalgt de udsagn, der er med til at belyse bæredygtig ledelse i velfærdssektoren. Strukturen af analysen vil være bygget op over tematikkerne *Lederen* (indre, personlige) og *Ledelse* (ydre, relationelle), der tager afsæt i den følgende forståelse af bæredygtig ledelse.

Ledelse af velfærd

Nogle gange kan jeg godt li' at gå foran mine medarbejdere for at vise den vej, jeg finder mest brugbar i forhold til det, jeg bliver evalueret på. Hvis jeg tænker på værdien i selvledelse, så burde jeg jo trække mig, [...] for det er ikke mig, der har den gyldne løsning, men det har mine medarbejdere ofte. (Pia 2024)

Pia's udsagn indrammer kompleksiteten i det at være leder i krydspresset mellem at præstere og målopfylde op ad, samtidig med at slippe kontrollen, udvise tillid og lade medarbejderne bedrive og udvikle deres praksis med fokus på velfærdsopgaven. De vekslende påvirkninger og forventninger fra både top og bund (det ydre og det indre) er konstituerende for lederes selvforfølelse herunder måden de tænker, handler og agerer på i praksis. Når blandt andre Hutchins (2023) beskriver paradigmeskiftet fra organisationen som maskine, til at se organisationen som levende system, er det netop den borgernære ledelse, hvor relationer og nærhed sættes i centrum, der fokuseres på. Her er samspillet mellem borgere, professionelle og ledelse kernen i handlingsrummet og konstitueringen af et "vi", hvorudfra verden må begribes og erfares. Dette er ligeledes noget af det, de adspurgte ledere fremhæver, når der drøftes ledelse i velfærdssektoren, hvor omverdens krav kan synes umulige at indfri, hvis der også skal tages højde for de mellem menneskelige og relationelle aspekter. Ovenstående citat vidner om, lederens fornemmelse af at være udstrakt mellem strukturelle krav og opmærksomhed på medarbejderens evne til selvledelse.

Nærværende artikel søger indblik i velfærdssektoren bredt set fra sundhedsområdet til pædagogiske institutioner. Fællesnævneren er placeringen af borgeren i centrum for udøvelse og aktivering af professioners vidensgrundlag gennem faglige, kvalificerede og reflekterede handlinger. Fælles er, at den borgernære leder må have et blik for både medarbejderen og borgeren for at skabe et mulighedsrum, hvori der er plads til at skabe kvalitet indenfor den professionelle praksis. Her er det ikke et spørgsmål om enten dokumentation og evaluering *eller* fællesskab og nærhed, men nærmere et spørgsmål om et både-og. Derfor skal lederen kunne navigere i mødet mellem strukturelle krav og målstyring og det relationsbetingede arbejde med trivsel, omsorg, læring og dannelse, der tilsammen udgør fundamentet for bæredygtighed i velfærdssektoren.



“DERFOR SKAL LEDEREN KUNNE NAVIGERE I MØDET MELLE STRUKTURELLE KRAV OG MÅLSTYRING OG DET RELATIONSBETINGEDE ARBEJDE MED TRIVSEL, OMSORG, LÆRING OG DANNELSE.”

Et udgangspunkt for et både-og-perspektiv kan være meningsfulde relationer, hvor naturen i mennesket og måden, hvorpå mennesket forbinder sig til verden bringes i fokus (Rosa 2021). Argumentet er her, at vi gennem eksempelvis New Public Management og andre målorienterede

ledelsestilgange aflært at forbinde os med og mærke verden (Hutchins & Storm 2023). Hvis vi glemmer hverdagens resonans, der giver adgang til at forbinde os med det meningsfulde og bæredygtige indsatser, bliver vi sjælløse maskiner i en stum verden, der mistrives og i sidste ende brænder ud. Hvis vi skal genetablere og sikre den essentielle forbundethed til os selv, og den verden vi er indlejret i, er løsningen i følge Hartmut Rosa (2021) at skabe resonans. Resonans er at se som svingninger, og i Rosas terminologi er det svingninger af forbundethed, der opstår mellem individet og verden, og som sker når verden påvirker os, og vi lader os bevæge eksistentielt. I denne sammenhæng bringes resonans ind som et blik på etablering af social bæredygtighed som båret af relationer.

Bæredygtig ledelse

Som nævnt i introduktionen debatteres fra politisk hold om behovet for øget vækst, effektivitet, og produktivitet for at kunne opretholde den nationale velfærd, såvel som den internationale konkurrenceevne. Vi skal derfor tilpasse os samtidens accelerations- og fleksibilitets krav, hvilket ifølge Rosa gør os til situative og isolerede individer, der fremmedgøres for den verden, vi er indlejret i (2014). I accelerationssamfundet bliver der færre af resonante erfaringer, meningsfulde erfaringsudvekslinger og relationer med betydningsfulde andre, når det kun handler om at dyrke individet (Rosa 2014). I et studie af Formica & Sfordera (2022) citeres medarbejdere i højere grad end tidligere for enten at skifte til mindre krævende job på grund af dårlige arbejdsvilkår, eller for at få en bedre '*work life balance*' mellem arbejdsliv og privatliv eller helt at sige op. Forskere inden for feltet har givet dårlige arbejdsvilkår, uklare eller for høje og komplekse krav og manglende balance mellem arbejdsliv og privatliv skylden for accelerationen (Scheyett 2022). For at kunne håndtere de samfundsmæssige tendenser og kompleksitet kalder den ledelsesmæssige opgave ikke kun på at lede andre til at opnå eller strække sig efter individuelle mål, men lederens opgave er i højere grad at fremme den kollektive styrke og omsorg i hele organisationen (Amhøj & Nielsen 2023; Hutchins & Storm 2023). Det er den kollektive styrke og omsorg, der skal fremme modet og håbet til at håndtere samtidens krav om acceleration og fleksibilitet og dermed hindre fremmedgørelse af relationen til omverden (Hersted & Frimann 2023). Denne sociale bevægelse i institutioner fra individcentreret tænkning til en mere kollektiv tænkning, kræver også en magtforskydning fra en traditionel hierarkisk magtform, hvor der er få, der har magten over mange, til en magtforståelse hvor magten på demokratisk vis og gennem deltagelse fordeles kollektivt (Amhøj & Nielsen 2023; Hutchins & Storm 2023). Denne magtforskydning skal dog ikke betragtes som et ønske om at afskaffe al formel ledelse i velfærdssektoren, men mere som en tænkning, der demokratiserer og skaber mulighed for medinddragelse, medansvar og meningsfuldhed som anledning til medarbejdernes trivsel og præstation.

“LEDELSE BØR PRAKTISERES PÅ NYE, KREATIVE OG INVOLVERENDE MÅDER FOR AT SIKRE OG STYRKE BÆREDYGTIGHEDEN I INSTITUTIONER.”



Ovenstående vidner om at god ledelse er afhængig af medarbejdernes tilknytning, trivsel og engagement for at kunne nå institutionens mål, og at ledelse bør praktiseres på nye, kreative og involverende måder for at sikre og styrke bæredygtigheden i institutioner. Bæredygtig ledelse flytter i denne optik fokus fra individets succes, øget vækst, effektivitet og produktivitet til et fokus på balance, fællesskab, tilhørsforhold, kollektiv omsorg og potentielle muligheder for at skabe bedre betingelser for livet og øget trivsel (Hutchins & Storm 2023). Men hvad er bæredygtig ledelse så, og hvad kræver det? For at blive mere konkret på den del, har vi ladet os inspirere af teoretikere, der placerer sig inden for såvel bæredygtig- som regenerativ ledelsesforskning. Forståelsen tager som nævnt afsæt i de mellem menneskelige relationers betydning for bæredygtige institutioner og ledelse. Vi tillader os at bruge bæredygtig ledelse som en samlet betegnelse, for det socialt bæredygtige og med relation til det regenerative, for at skabe en begrebsmæssig stringens, vel vidende at disse perspektiver kan åbne for forskelligrettede diskussioner. Kernen er her fokus på relationers betydning og effekt på lederens arbejde.

Lederen og ledelse (indre og ydre perspektiver)

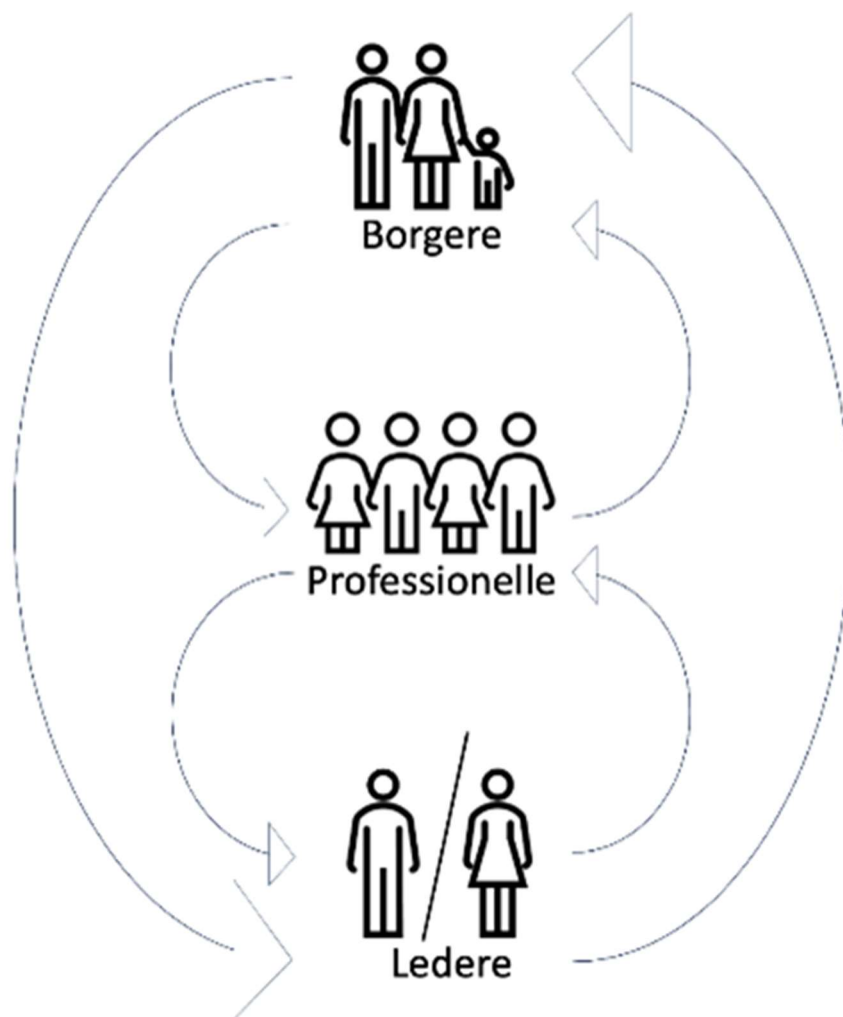
Transformationen til bæredygtig ledelse kræver bevidsthedsændringer fra en mekanisk tilgang, kontrol, dominans og hierarki til en systemisk helhedsforståelse af indbyrdes mellem menneskelig forbundethed og afhængighed (Hildebrandt & Stubberup, 2012; Scharmer & Kaufer 2014; Hutchins & Storm 2023). At give slip på fortiden og lade sig forbinde, inspirere og lære ud fra fremtidige perspektiver, kræver nysgerrighed og villighed, der involverer både det personlige (indre) og relationen til omgivelserne (ydre). Et mantra inden for feltet bæredygtig ledelse er, at man skal kunne lede sig selv for at kunne lede andre, hvilket kræver et indre kompas, der udgøres af erfaringer, relationer, værdier og normer (Hildebrandt & Stubberup 2012).

Scharmer & Kaufer (2014) bruger begrebet 'Presencing', der kombinerer 'sensing' (føle fremtidige muligheder) og 'presence' (at være i nuet), som anledning til at flytte opmærksomheden fra vanetænkning og fastlåshed til mulighed og handling ved at sanse, lytte empatisk og skabende og handle ud fra helheden. Precensing refererer til individets evne til refleksion, perception og kognitiv formåen, der ses som værende væsentlige komponenter for at kunne bryde med de givne organisatoriske konventioner og skabe bæredygtige miljøer. I tillæg hertil understreger Hutchins & Storm (2023) betydningen af individets evne til at forholde sig til sig selv og forstå sin forbundethed, samt den indbyrdes afhængighed der eksisterer i alle de systemer, man interagerer

med. Dette lægger op til, at individet skal gøre sig bevidst om sit ansvar og tage højde for at tanker, handlinger og ageren er gensidigt konstituerende med omverdenen. Bæredygtig ledelse anerkender ud fra dette perspektiv, at medarbejdere ikke blot er enheder, der skal ledes til lederens eller organisationens fordel, men derimod anses relationer og interaktioner som muligheder for at opnå dybere autenticitet og et styrket bæredygtigt fællesskab.

Hildebrandt & Stubberup (2012, s.141) beskriver, hvordan "*Graden af indre forankring, den dybde, den nuancering og det kendskab, man som menneske har til sit indre, afgør, på hvilken måde og hvor dybt man kan forbinde sig med andre mennesker og verden i almindelighed*". Et udsagn der opsummerer sammenspillet mellem dimensionerne i den gode bæredygtige praksis, bestående af det indre (individet) og det ydre (det sociale) og verden (det globale). I deres model '*Ledelse med hjertet-trekanten*' anvender de begreberne *medansvar*, *integritet* og *resonans* til at blive mere konkrete på dimensionernes betydning. Begrebet *medansvar* dækker over bæredygtighed, helhedsorienteret åbenhed og det at forpligtige sig på noget, der rækker ud over én selv. *Integritet* dækker over personlig centrering, troværdige kerneværdier og det sanselige som omdrejningspunkt, og *resonans* dækker over empatisk rummelighed, mellemmenneskelige processer, problematikker og muligheder (Hildebrandt & Stubberup 2012). Således er det relevant at dele begrebet i det, der retter sig mod lederens indre og det, der retter sig mod institutionen som organisk fællesskab (ydre).

Nedenstående figur søger på baggrund af ovenstående at tegne et billede af, hvordan vi i artiklen anvender og forstår bæredygtig ledelse i velfærdssektoren på baggrund af det ovenstående. Den bæredygtige leder skal agere reflektivt, kunne forholde sig til sig selv, sine værdier, normer og erfaringer, tage medansvar og udvise integritet. Den bæredygtige leder skal resonere med sine omgivelser (professionelle/medarbejdere) gennem empatisk og skabende lytning, sansning, skabe kollektiv styrke og ansvar. Den bæredygtige leder skal agere og handle ud fra omverdenen (borgere/velfærdssektor/politiske rammer) i de systemer, han eller hun interagerer med eller er en del af. Derudover skal lederen kunne skabe en balance mellem alle tre dimensioner for at sikre en bæredygtig praksis mellem det indre, det ydre og omverdenen. Som pilene viser, er alle dimensionerne gensidigt konstituerende og påvirkes af tanker, handlinger og ageren fra de involverede, hvilket understreger den kompleksitet, helheden rummer.



Figur 1: Dimensioner i bæredygtig ledelse – indre, ydre og omverden (Bundgaard & Johansson 2024)

For at kunne belyse bæredygtig ledelse inden for velfærdssektoren vil det primært være dimensionerne *Lederen* (indre) og *Ledelse* (ydre) der kommer til at rammesætte analysen. Vi er vidende om at dimensionen *Borgere* (omverden) også er væsentlig i og med dimensionerne er indbyrdes konstituerende, men med artiklens sigte på den bæredygtige ledelse er det primært de to nedslag, der vil være omdrejningspunktet.

Analyse

Nedslagene, der fremhæves i den kommende analyse, er tematikker der går på tværs af de interviewede ledere, og er derfor ikke bundet op på særlige områder inden for velfærdssektoren eller personspecifikke forhold. Vi vil begynde med lederen og zoome ind på den indre dimension og udgangspunktet for bæredygtig ledelse af velfærd under overskriften *Lederen*, som fremstår som central i den præsenterede figur. Derefter vil vi dykke ned i det relationelles betydning (den

ydre dimension) for bæredygtig ledelse med overskriften *Ledelse*, svarende til pilene, der går mellem lederen og borgeren/kerneopgaven.

Lederen

Når blikket rettes på det indres betydning for bæredygtig ledelse, åbnes der for elementer som personlig centrering, kerneværdier, empati, lytning og fornemmelse for den opgave, man er blevet stillet overfor, såvel som de mennesker, man skal opnå resultater sammen med. Dette berører vores respondenter på forskellig vis, og først fremhæves den indre personlige centrering og fornemmelse for kerneværdier som anledning til at måle på egen succes.

Når ledelse er bedst, er jeg undværlig – så har mine medarbejdere ikke brug for mig for at få hverdag til at fungere. Jeg er jo egentlig blot en støttefunktion, der giver dem vished om, hvad de har at gøre med. En god leder er for mig en, der giver medarbejderne en vished om, hvad der er muligt, og hvad der ikke er. (Louise 2024)

Louise har mange års erfaring – først som pædagog og senere som dagtilbudsleder, og har derfor en faglig og kropslig erfaring med sit personales kerneopgave. I citatet ligger et ønske om at medarbejderne tager ejerskab og ansvar for institutionen, og at de oplever at have et handlerum, hvori de kan arbejde kvalificeret med børnene i dagtilbuddet ud fra deres professionelle skøn og dømmekraft. Hun ser sig grundlæggende som en støttefunktion, hvis fornemmeste opgave er at give medarbejderne en oplevelse af mestring af deres profession og anledning til selvledelse. Dette ideal vidner om Louises værensform og helhedsforståelse af forbundetheden og den gensidige afhængighed, der eksisterer mellem hende og medarbejderne. Dette billede suppleres af en anden dagtilbudsleder Hanne: ”For mig er det at sørge for at rammer og retninger er sat, så personalet kan udføre det arbejde, som de er bedst til. Det er vigtigt for mig, at mine medarbejdere er trygge i forhold til mig.” (Hanne 2024). Både Louise og Hanne forholder sig til sig selv i relation til, hvad der er vigtigt for dem (indre perspektiv). Derudover ser de tillid og empati som værende essentielt, for at deres medarbejdere er trygge og åbne i relationen til dem som ledere. Begge er i dette tilfælde formet af den dominerende faglighed og helhedsforståelse af institutionen, der dels kan hjælpe dem på vej i etableringen af netop tillid ud fra et pædagogisk perspektiv. Dette stiller krav til lederen som person om ikke at lade sig forføre udelukkende af professionens relationelle kerne, men at kunne navigere i de rammer og måltal, institutionen også skal leve op til.

Et andet perspektiv beskrives af Tine, der er regional afdelingsleder. Tine italesætter, hvilke elementer, hun finder essentielle i opbyggelsen af tillid og tryghed i institutionen.

Den perfekte leder har tid til sine medarbejdere i hverdagen, tid til at sætte sig ned og føre reflekterende samtaler. En god leder tør erkende, at man ikke altid er med på beatet og laver fejl, og at man ikke altid kan leve op til det, der forventes af en. Og måske dermed få medarbejderne til at forstå, at vi ikke kan nå det hele. (Tine 2024)

Tine indfanger her *presencing* som essentiel faktor for ledelsesidealet, og en konkretisering af, at ledelse på dette niveau af organisationen kræver tid til at lytte, sanse og være nærværende og ikke mindst tid til refleksion. Med fokus på det indre perspektiv, kræver det, at lederen formår at

stille sig som toneangivende og rammesættende for sådanne refleksionsarenaer, samtidig med at opmærksomheden rettes mod medarbejdernes evne til selvledelse.

Personlig centrering og kobling til omverdenen

Som skitseret er et fællestræk for de adspurgte ledere, at de bedriver borgernær ledelse, hvilket kræver blik for den faglige kvalitet, der udspiller sig gennem handlinger og ageren i institutionerne. Frank, der er leder af en folkeskole, italesætter i det nedenstående citat, hvordan han er optaget af sammenhængen mellem hans position og koblingen til medarbejdernes professioner og samfundets kompleksitet for at sikre, at skolen lever op til den kvalitet, der efterspørges.

Det er vigtigt for mig, at jeg som leder kan guide vejen til at finde muligheder i den situation, vi står i med al den kompleksitet, den rummer. Her har jeg jo et særligt ansvar for at tænke i en helhed som skole med de forskellige grupperinger af personale, jeg står med. Fra pedel til lærere og pædagoger til tværprofessionelle og kommunale samarbejdspartnere. (Frank 2024)

Frank er bevidst om sit ansvar i forhold til at tænke institutionen som en helhed med blik for de detaljer, der præger medarbejderes hverdag. Veksten mellem det indre og det ydre er essentiel i lederens indre arbejde med at være formidlende og faciliterende med blik for kompleksiteten ud fra et nærheds- såvel som helhedsperspektiv.

Det særlige blik for kompleksiteten i spændet mellem nærheden og borgeren kan også diskuteres som lederens bestandige fokus på at skabe en institution, der baserer sig på meningsfulde og bæredygtige handlinger. Hanne påpeger, at hun som leder er opmærksom på hvilke krav, der er vigtige at navigere efter i samfundet. Hun vil i sin rolle som leder bidrage til at samfundsmæssige strukturer manifesterer sig som meningsfulde retningslinjer for medarbejderne.

Der er ikke nogen, der gør noget, hvis ikke det giver mening. Derfor ser jeg det som vigtigt, at jeg forholder mig til de udefrakommende krav og retningslinjer og oversætter dem til at give mening i mine medarbejderes hverdag. Man kan godt have meningstab i en periode, men hvis det fortsætter over længere tid, har du langtidssygemeldte medarbejdere. (Hanne 2024)

Hanne fremhæver meningstab som en erfaret vej til langtidssygemelding og overbelastning af medarbejderne, og således et tegn på at der ikke handles efter et bæredygtigt ideal. I spørgsmålet om der er noget i strukturerne, der har ændret sig og er blevet sværere at håndtere, mener Louise, at det i lige så høj grad skyldes vores måde at skabe fortællinger om mistrivsel i sektoren, og at denne fortælling er svær at gøre op med, hvis ikke vi starter i det nære.

Jeg tror nogle gange, at vores egne tankesæt og vores fortællinger lukker døre, og ikke kun de udefrakommende krav om evalueringer og dokumentation. I virkeligheden synes jeg, at jeg kan det samme, som jeg kunne for 20 år siden. Der er længere til nogle folk, fordi vi er blevet større, og det gør det selvfølgelig sværere at være nær og tæt på alle lagene i eksempelvis kommunalt regi. (Louise 2024)

Når hverdagen på den ene side bliver for kompleks og på den anden side begrænses af rigide rammer, bliver det især hos den borgernære leder, presset mærkes, og måske også der forandringen må starte. Netop dette perspektiv tager Frank ansvar for aktivt at bidrage til.

Jeg er meget opmærksom på, at jeg som leder både skal være synlig og bidrage til de politiske diskussioner på forvaltningsniveau og hele tiden være opmærksom på, hvordan det kommer til at påvirke vores skoles dagligdag. Det er min opgave at forsøge at sikre sammenhæng mellem indsatser og gode intentioner om samarbejde, så de kommer til at gøre mest mulig gavn for vores elever. (Frank 2024)

Citatet indrammer, hvordan det er i den borgernære ledelse forandringen kan starte, for hvis lederen bliver for fokuseret på at lede sin institution udelukkende efter økonomi og politiske incitament, bliver vanetænkning og fastlåshed dominerende for den måde ledelse praktiseres på og den systemiske helhedsforståelse begrænses. Er det tilfældet risikerer institutionen at miste sin værdi baseret på de professionelles arbejde og i værste fald sin identitet og kvalitet. Samspelet mellem det indre og det ydre bliver her tydeligt, ikke kun for Frank som leder og rollemodel, men også i samspelet mellem institutionens fokus på kerneopgaven og omverdens fokus på sektoren som helhed. Lederen bidrager i dette tilfælde med en vigtig rolle som adgangsgiver til denne kobling, og som essentiel, når kompleksitet og rammesætning skal omsættes til kvalificerede handlinger, og en bæredygtig institution skal skabes.

Lederens påvirkning af institutionens og fællesskabets struktur

De interviewede ledere giver i deres refleksioner over ledelse i velfærdssektoren bud på, hvordan de som person bidrager til at skabe en bæredygtig organisering, som tillader mødet mellem udefrakommende krav og potentialer, eget ledelsesideal samt medarbejdernes professionelle praksis. I det accelererende samfund er det vigtigt at anvende data, informationer og kompetencer, der er i institutionen, som led i at skabe et bæredygtigt arbejdsmiljø. ”Jeg synes jo, at det at have nogle instrukser, der giver medarbejderne en overordnet ramme for, hvordan opgaven skal udføres, og hvad forventningen til resultatet er, men hvad man så gør indimellem, det er op til den enkelte medarbejder.” (Pia 2024). Hanne understreger, hvad det har betydet, at mellemliderlaget i velfærdssektoren i høj grad har undergået et kompetenceløft og fremstår som uddannede ledere. ”I takt med at vi som institutionsledere efterhånden også er uddannede, er vi blevet mere systematiske og professionelle i vores anvendelse af evidens og evalueringer.” (Hanne 2024). Hanne kommer senere ind på, at netop opkvalificering bidrager til, at hun oplever, at de i hendes institution “[...] har travlt med det rigtige.”, og at det bidrager til at hun som leder “[...] kan se bagom de narrativer, der påvirker og skaber den institutionelle praksis.” (Hanne 2024). Således er det essentielt at se lederens indre som værende relationelt betinget af meningsforhandling og øje for medarbejderens mulighed for at agere professionelt og ud fra et ideal om social bæredygtighed. Kaster vi igen blik på den indre side af ledelse, er der krav om en opmærksomhed på, hvordan mål stemmer overens med institutionens arbejdsmiljø såvel som lederens sansning af dette. Denne sansning går, for den borgernære leder, ikke kun ud på at have en klar fornemmelse af sine medarbejdere, men også, i det omfang det er muligt, at orientere sig om borgernes virkelighed ud fra et empatisk afsæt. ”Det er ikke nok for mig kun at vide, hvad mine medarbejders råderum er. Jeg bliver også nødt til at have en fornemmelse af den børnegruppe, jeg sidder med i huset, og hvilke specielle behov, de måtte have, og hvad det har af betydning for mine medarbejdere og for institutionen.” (Louise 2024). Louise udtrykker, at hendes ledelse må bestå af flere niveauer af forståelse for kerneopgaven. Der er således tale om et dobbelt sigte, der dels rummer forståelse og nysgerrighed på medarbejderens råderum, og dels rummer forståelse

for den gruppe af borgere, der er omdrejningspunktet for institutionen. Først når denne indsigt er erfaret, er det muligt at tage højde for institutionen som bæredygtig helhed.

I ovenstående del af analysen bliver det tydeligt, at lederne på mange områder formår at lede sig selv og aktivt bruge deres erfaringer, normer, værdier som kompas og udgangspunkt for deres ledelse. De giver også udtryk for at tid, meningsfuldhed, nærvær, tillid, sansning og refleksion har stor betydning for deres ledelse. Således bringes selvledelse i spil, som afsæt for deres ledelsesmæssige handlinger i praksis, der bæredygtigt afstemmer sig både efter de nutidige og fremtidige ydre dimensioner.

Ledelse

I det følgende fokuseres på ledelse som handling og ydre perspektiv på bæredygtig ledelse af velfærd, herunder hvordan bæredygtig ledelse kommer til udtryk i relationen mellem leder og medarbejderne, og hvad de finder værdifuldt i løsningen af kerneopgaven. Det første udsagn er fra Mads, der er afdelingsleder på et ældrecenter. Han beskriver en opmærksomhed på de sociale bevægelser og den magtforskydning, der er nødvendig for at kunne løse nutidens komplekse kerneopgave. Han ser netop ledelse som en holdsport, altså en kollektiv opgave, hvor hver spiller har en betydningsfuld plads at udfylde og tager ansvar for. Behovet for udvikling af fællesskabet, ser han også ske på holdet, hvilket vidner om en høj grad af involvering af medarbejdere i de organisatoriske processer. Med reference til den ovenstående del af analysen af det 'indre' perspektiv, så tydeliggør Mads også her, at det indre har indvirkning på det ydre, og måden hvorpå man praktiserer ledelse. Han bruger ord som empatisk, emotionel, være indfølelse og sikre at alle bliver set og hørt, hvilket rammer direkte ind i vores forståelse af de indre forudsætninger for at praktisere bæredygtig ledelse.

Du skal have en empatisk og emotionel grundholdning til andre mennesker og en vilje og en lyst til indgående at arbejde med andre mennesker, for du bliver leder for et segment, som er væsentlig anderledes end dem, der var på arbejdsmarkedet før hen i tiden, altså dem der er på vej væk fra arbejdsmarkedet nu. Det var et ledelsesfelt, hvor der var meget mere autoritet og meget mere 'det er den her vej vi går og det er mig der bestemmer og I følger efter'. Sådan er det ikke mere, nu er ledelse meget mere en holdsport, hvor man sætter det bedste hold, og hvor du udvikler det hold sammen med dine medarbejdere [...] Så du skal erkende, at ledelse er noget, du skal gøre sammen med nogen. (Mads 2024)

“SÅ DU SKAL ERKENDE, AT LEDELSE ER NOGET, DU SKAL GØRE SAMMEN MED NOGEN.”



Opmærksomheden på den sociale bevægelse henimod en højere grad af kollektiv tænkning, medansvar og magtforskydning fra enkelt person til flere, kræver at medarbejdere engagerer sig, tager ansvar, tænker, handler, agerer egenhændigt og evner at reflektere over egen praksis. Lederen skal sætte rammerne, hvori medarbejderne kan vokse og udvikle sig og praktisere deres virke og faglighed under trygge og tillidsfulde rammer, der tillige styrker den indre motivation til at gøre en forskel og bidrage til det, der rækker ud over en selv. Et ledelsesmæssigt paradigmeskifte, der skal bygge på en øget demokratisering og et kollektivt 'vi' frem for et udpræget 'jeg', og hvor ansvaret for at løse kerneopgaverne også påhviler kollektivet. Grebet frem mod bæredygtig ledelse med en kollektiv styrke og omsorg bygger blandt andet på mulighederne for resonansfællesskaber, relationelle samarbejder og forpligtigelser, faglig og personlig udvikling og udveksling. I tråd med ovenstående udsagn af Mads, udtrykker Pia og Mette også deres optagethed af at opdyrke kollektivets mod, engagement og faglige stolthed, og sætter ord på den betydning alle involverede har i kollektivet. De ytrer også, at den sociale bevægelse fra individuel til kollektiv præstation er en præmis for at lykkes med at løse kerneopgaven på tilfredsstillende vis og med en høj grad af kvalitet. Pia siger "Jeg bliver stolt på vores vegne, når jeg går ind på informationsportalen og ser, at vi står med 100 procent i alle vores parametre. Det vidner bare om, at vi står langt stærkere sammen som et team, end hvis vi bare går rundt og passer vores eget." (Pia 2024). Mette dykker som supplement ned i fundamentet for bæredygtig ledelse i følgende:

Hvis ikke du har dem omkring dig, så tror jeg ikke på, at man kan varetage opgaven som leder, du kan ikke sidde i det alene og styre den her butik [...] Hvis ikke du har folk omkring dig, der er med på at løse de opgaver, vi får, så tror jeg, det er lige meget hvem du sætter i stolen for bordenden. (Mette 2024)

Er det lykkedes lederen at etablere og pleje et velfungerende og stærkt kollektiv, så giver det anledning til, at deltagerne i kollektivet egenhændigt tager ansvar, agerer og engagerer sig i den praksis, de er en del af. Mads anvender igen hold-analogien og sætter ord på tillidens og relationens betydning for hans ledelsespraksis, "Jeg har også sat et rigtig godt hold her, jeg kan stort set undværes her på stedet, sådan fysisk, i nogle dage. Jeg kan ikke undværes i lang tid ad gangen, men det er heller ikke det der er meningen." (Mads 2024). Hanne kobler her tillid i relationen med engagement ind i kerneopgaven "Hvis jeg som leder tror på det bedste i mine medarbejdere, så får jeg også det bedste hold. Jeg tror i høj grad, at det handler om at se mennesket og se deres passion for professionen og for kerneopgaven." (Hanne 2024)

Når lederen lytter nærværende, udviser empati og tillid til medarbejderne, vil det også have en indvirkning på deres indbyrdes relation, da tanker, handlinger og ageren er gensidigt konstituerende mellem mennesker, som også udfoldet tidligere i afsnittet *Bæredygtig ledelse*. Gennem tillid skabes der rum, der fordrer personlig næring og vækst, hvor samspillet mellem forskellige fagligheder, erfaringer og personkarakteristikker danner grobunden for bæredygtighed, der i sidste ende har indflydelse på både arbejdsglæde og den kvalitet borgerne, patienterne, børn og unge møder. En kvalitet, der i sidste ende også har indflydelse på den selvforståelse borgerne, patienterne, børn og unge udvikler, og som dermed styrker deres resonans med den verden, de er en del af. En tænkning, som de interviewede ledere samstemmigt abonnerer på.

Etablering af en kollektiv organisering

Mette har i sin praksis som afsnitsledende sygeplejerske dyrket medarbejdernes passion gennem samskabelse af patientinitiativer, der har til formål at skabe resonansrum for patienternes møde med psykiatrien. I nedenstående citat ses, hvordan alle tre dimensioner er gensidigt konstituerende, hvilket der er med til at understrege vigtigheden af at organisere sig som et stærkt og omsorgsfuldt kollektiv for at kunne løse kerneopgaver med højt kvalitetsniveau.

Vi dykkede ned i, hvordan vi lavede de her problemorienterede planer (POP). Hvad er de egentlig sat i verden for, og hvad kan vi få ud af at bruge dem? Her begyndte personalet faktisk at få en fornemmelse af, at de bidrog med noget unikt i mødet med patienten. [...] Vi udviklede dem [POP] med fokus på samarbejde, hvor alle faggrupper bød ind med erfaringer og kompetencer, og det blev virkelig godt. Det resulterede faktisk i, at vi efter fem måneder havde 100 procent opfyldelse af POP, hvilket også smittede af på andre patientrelaterede initiativer. (Mette 2024)

Ved at lade de forskellige systemer, logikker og fagligheder korrespondere og samskabe, bliver det tydeligt for de involverede parter, hvordan de som betydningsfulde dele af en helhed kan redefinere den eksisterende praksis og skabe kvalitativt bedre og mere bæredygtige vilkår for patienterne og dem selv. At kunne imødekomme kerneopgaverne tilfredsstillende styrker den faglige og personlige selvforståelse. Tine og Pia beskriver i nedenstående, hvilken betydning engagement og passionen har for den bæredygtige tænkning med reference til at skabe et miljø, der er til gavn for både borgerne og deres pårørende. ”Det at få tingene til at fungere dynamisk hele vejen ned igennem systemet ligger hos os alle. Vi skal hjælpe hinanden med at sætte rammerne for hinanden for både medarbejdere og ledere. Vi er jo afhængige af hinanden for at lykkes med at skabe glade og tilfredse borgere og pårørende.” (Tine 2024). ”Det er vigtigt for mig at inddrage medarbejdere i mit lederskab, for jeg kan ikke løfte opgaven alene, og hvis du spørger medarbejderne, så vil de helt sikkert sige, at jeg driver nærledelse. Jeg er til stede, og de kan komme til mig, hvis der er noget.” (Pia 2024). I ovenstående del af analysen er det blevet tydeligt, at de ledere vi har interviewet langt hen ad vejen, praktiserer bæredygtig ledelse i henhold til vores forståelse af, hvad bæredygtig ledelse er. Disse perspektiver bidrager med et supplement til forståelsen af nærværende ledelse i spændet mellem at være tilgængelig og nærværende og samtidig skabe rammerne for medarbejdernes selvledelse og ansvarsfølelse.

I det følgende bringes de analytiske perspektiver på bæredygtig ledelses indre og ydre dimension ind i en diskussion af de ledelsesudfordringer, der kendetegner de adspurgte lederes hverdag, og som fylder og hæmmer handling og ageren ud fra et ideal om bæredygtig ledelse.

Ledelsesudfordringer ved den sociale bevægelse mod bæredygtig ledelse

Mellemmenneskelige relationer og resonansfællesskaber, der har en bæredygtig indvirkning på vores tanker, handlinger og adfærd er ikke nødvendigvis givet på forhånd. Det kræver en tydelig ledelsesmæssig retning, tænkning og handling, der tilsammen skaber en følelse hos medarbejderne af at være en betydningsfuld del af et fællesskab (Amhøj & Nielsen 2023; Hutchins & Storm 2023). Et fællesskab, hvor man kan udvikles, engagere sig, få medansvar, hvor der er nærvær, tryghed, tillid og tydelige formål og værdier (Hildebrandt & Stubberup 2012). Lederne oplever hver især ofte at være spændt ud mellem flere forskellige systemer, med

forskellige magtstrukturer, intentioner, økonomier og agendaer, der til tider sætter aftryk på deres ledelsespraksis (Rosa 2014). De udtrykker, som Mette i nedenstående citat, en høj grad af kompleksitet og usikkerhed i at skulle navigere alene i et konstant foranderligt politisk styret system, hvor de står for skud, hvis ikke målene/KPI'erne (key performance indicators) indfries tilfredsstillende.

I og med vi ikke selv vælger vores patienter her på akut-intensiv afdeling, kan vi ofte være meget udfordrede på vores arbejdsbelastning, hvis vi har mange krævende patienter. I de perioder, hvor vi ligger under stort pres, har vi ikke økonomi til at dække personalebehovet, og rammerne er meget lidt fleksible i forhold til arbejdstidsbestemmelser. Det er tydeligt, at det påvirker kvaliteten af vores relationer til både patienterne og hinanden, for sygefraværet er som regel også højt i de perioder. (Mette 2024)

At navigere imellem paradokser kræver en høj grad af kognitiv kapacitet, mod og erfaring og overlader ofte kun trange kår til at praktisere bæredygtig ledelse. "Jeg kan ikke være til stede alle steder i hverdagen, og derfor er det vigtigt for mig, at jeg i det mindste er tilgængelig, når der er brug for mig." (Frank 2024). Som Frank udtaler, kræver det dagligt, at han tager stilling til, hvordan han bedst er til stede der, hvor der er brug for ham, uden at dette betyder overforbrug af egne såvel som andres menneskelige ressourcer. Og Mads påpeger vigtigheden i at have fundamentet på plads for at praktisere god ledelse, så driften ikke tager over.

Det er helt sikkert driften, der kan udfordre mig i min ledelse, og hvad er driften så for noget? Det er det der med, at vi skal have folk nok på arbejde, vi skal have de rigtige kompetencer, vi skal have økonomien til at harmonere, og vi skal have hele vores fundament på plads, så vi har noget stabilt at stå på. Hvis ikke vi har det, kommer det til at fylde rigtig, rigtig meget i forhold til, hvad der ellers er spændende ved at drive et ældrecenter. Så hvis ikke det fungerer, mistrives folkene og bliver syge, og det er en ond spiral at komme ind i. (Mads 2024)

Ovenstående citater er blot et udpluk af de udfordringer og krydspres, de adspurgte ledere i velfærdssektoren står overfor og som tjener til at belyse nogle af de elementer, der udfordrer og forhindrer lederne i at bedrive bæredygtig ledelse. Der er tydelige tegn på, at institutionerne ikke lykkes fuldt ud med at bedrive bæredygtig ledelse, og vilkårene i velfærdssektoren ofte ikke er til det. Det kommer af flere omgange frem i interviewene, at ansvaret for at løse kerneopgaverne af høj kvalitet, primært påhviler de adspurgte ledere. Ved tidspres eller dårlig økonomi tager de ofte også selv teten, og dermed bypasserer de styrken ved den kollektive og demokratiske opgaveløsning, fordi det er det letteste her og nu. Den kortvarige indsats, hvor lederen primært selv står i spidsen, kan hæmme det overordnede ønske om en bæredygtig velfærdssektor. En forandringsproces, der kræver langsommelighed for at lykkes og fokus på bæredygtighedens påvirkning af alle dele af institutionen – også spidsbelastede situationer, som den skitserede.

Det at skulle navigere i komplekse opgaveløsninger i en hurtig omskiftelig institution, hvor rammerne er politisk bestemt, kræver et godt team af medarbejdere, der kan understøtte lederen i opgaveløsningen og inspirere til nye fremgangsmåder. Men dette ideal er svært, hvis ikke umuligt at efterleve, hvis forandringen udelukkende skal starte hos lederen. Pointen er ikke at forstå sociale bevægelser som en opponert til ledelse af organisationer, men derimod at få blik for, hvordan sociale bevægelser kan skabe forandring i organisationer og omvendt (Laloux 2014). I stedet bør blikket flyttes til velfærdssektoren som helhed, og der må skabes fundament for

opbyggelse af institutioner, der beror på et ansvarligt demokratisk fællesskab, der har blik for det nære og for helheden. I dette indplaceres lederen som en essentiel funktion, der må have blik for det relationelle såvel som systemets vækst og målinger af kvalitet. Man kunne i dette foranlediges til at tilføje et ekstra element baseret på mod til at være institutionens stemme, og italesætte et borger- og medarbejdernært perspektiv på velfærdssektoren i praksis, såvel opad som nedad. Lede opad for at reducere kompleksiteten i opgaveløsningen og minimere krydspres og nedad for herved at få viden om borgernes behov.

Ovenstående dilemmaer må siges at være signifikante for velfærdssektoren, hvor kerneopgaverne er relationsbårne, men dermed ikke sagt at artiklens sigte udelukkende er aktuelt i forhold til denne sektor. De betragtninger der kommer frem her, kan sagtens danne grundlag for diskussioner og debatter om bæredygtig ledelse inden for andre sektorer, såvel offentlige som private.

Konklusion

I artiklen har vi søgt at belyse bæredygtig ledelse i velfærdssektoren med afsæt i en forståelse af bæredygtighed som socialt forankret fænomen. Argumentet for dette var at kigge nærmere på en sektor, hvor relationer kendetegner målet med den professionelle handling, og dermed er en betydningsfuld del af den borgernære leders hverdag. Det relationelle perspektiv er ligeledes at finde i feltet omkring social bæredygtighed og regenerativ ledelse. I analysen er der lagt vægt på indre og ydre perspektiver på ledelse, der tager afsæt i en forståelse af velfærdsinstitutioner som centreret om borgeren og de omkringværende relationer, der har til formål at arbejde med borgerens udvikling, trivsel, læring og dannelse (se figur 1). Analysen fremhæver et gensidigt konstituerende perspektiv på lederen og ledelse, som ikke skal forstås som modsætninger, men som elementer i konstant forhandling og gensidig foranderlighed. De adspurgte ledere fremhæver vigtigheden af som personer at fokusere på personlig centrering i spændet mellem nærhed og helhed, og fremhæver blandt andet tid og meningsfuldhed som bidragende til en mere bæredygtig institution, hvor mennesket er omdrejningspunktet. Her er det essentielt, at lederen ud fra et indre perspektiv arbejder med at bidrage til denne form for opmærksomhed blandt andet gennem italesættelse af narrativer, der virker fremmende for oplevelsen af meningsfuldt arbejde. Dette kræver en ledelsesmæssig opmærksomhed på egen andel i institutionens fællesskab, såvel som opmærksomhed rettet mod den ydre rammesætning og indre relationel praksis.

Det ydre perspektiv på ledelse fremhæver lederens blik på sociale bevægelser betydning, og at det er nødvendigt at bidrage til en kollektiv tænkning og medansvar for at højne kvaliteten af kerneopgaven og skabe en arbejdskultur, der kendetegnes af trivsel. Her er det tydeligt, hvordan opmærksomheden på det kollektive er til stede, men hvor meget lederne udfordres på at gøre idealet til konkrete handlinger i praksis. De vil gerne skabe institutioner, der formår at justere sig efter nuets behov samt skabe strukturer, der gør institutionerne levedygtige i fremtiden. Gennem det analytiske arbejde med interviewene blev det tydeligt, hvordan lederne ofte agerer efter et socialt bæredygtigt ideal, men at det ses, at de er udfordrede af organisationernes og sektorens styringslogikker. I et borgernært perspektiv ses disse til tider som modarbejdende faktorer, der i sidste ende får betydning for medarbejdernes og lederens trivsel og kvaliteten i løsningen af kerneopgaven.

Litteratur

- Amhøj, C. B. (2023). Regenerativ bæredygtig ledelse: Brug FN's verdensmål som kreative metoder til at få økosystemer til at blomstre. I Amhøj, C. B. & Nielsen, M. S (Red.), *Ledelse af transformationer på kanten – 14 kreative og regenerative metoder* (s.259-286)
- Amhøj, C. B. & Nielsen, M. S. (2023). Indledning: Kreative passager til en livgivende og bæredygtig fremtid. I Amhøj, C. B. & Nielsen, M. S (Red.), *Ledelse af transformationer på kanten – 14 kreative og regenerative metoder* (s.15-42)
- Andersen, N. Å. (2002). Medarbejdernes pædagogisering. Department of Management, *Politics and Philosophy*, CBS. MPP Working Paper No 20/2002
- Birkemose, D. (2019). *Når gode mennesker handler ondt*. Odense: Syddansk Universitetsforlag
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). *Kvalitative metoder: En grundbog* (3. udg.). København: Hans Reitzels Forlag
- Brundtland, G.H. (1987) Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Geneva, UN-Dokument A/42/427
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5.ed.). Oxford University Press
- Dahl, H. M., & Arp, M. (2024). *En omsorgskrise i den danske velfærdsstat?* Samfundsøkonomen, 2023
- Formica, S. & Sfodera, F. (2022) The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8): 899-907
- Gallup (2022). *Gallup emotions report 2022*
- Hildebrandt, S. & Stubberup, M. (2012). *Bæredygtig ledelse*. København: Gyldendal Business
- Hutchins, G. (2019). *Regenerative leadership*. eBook Partnership
- Hutchins, G. (2023). *Ledelse ved naturens kraft – vejen til regenerativt lederskab* København: Dafolo
- Hutchins, G. & Storm, L. (2023). *Regenerativ ledelse – DNA'et i fremtidens livgivende organisationer og samfund*. Content Publishing
- Jørgensen, H., (2022). *Kollektiv rationalitet – Om det fælles i samfundsforståelse og -styring*. Frederiksberg: Frydenlund Academic
- Hersted, L. (2021). Nye fordringer til ledelse: Om baggrunden for denne bog. In L. Hersted (Ed.), *Ledelse i sociale processer: relationer, resonans og responsivitet* (pp. 15-34). Dansk Psykologisk Forlag.
- Hersted, L. & Frimann, S. (2023). Fra fremmedgørelse hen imod resonans og trivsel i arbejdslivet. I Hersted, L. & Frimann, S. (red.), *Resonans i organisationer* (s. 35-55). København: Samfundslitteratur

- Katznelson, N., Pless, M. & Görlich, A. (2022). *Mistrivsel i lyset af tempo, præstation og psykologisering - Om ny udsathed i ungdomslivet*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udg.). København: Hans Reitzels Forlag
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations – A guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage og Human Consciousness*. Brussels: NELSON PARKER
- Lüscher, L. (2014). *Ledelse gennem paradokset – Om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet*. København: Dansk psykologisk forlag A/S
- Moos, L., Krejsler, J. & Laursen, P. F. (red) (2004). *Relationsprofessioner - lærere, pædagoger, sygeplejerske, socialrådgivere og mellemledere*. Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag
- Månson, H. (2013): *Pædagogisk bæredygtighed – fra dyade til verdenssamfund*, Psyke & Logos, 2013, 34, 33-68
- Rosa, H. (2014.). *Fremmedgørelse og acceleration*. København: Hans Reitzels Forlag
- Rosa, H. (2021). *Resonans: En sociologi om forholdet til verden*. København: Eksistensen
- Scheyett, A. (2022). *Quiet Quitting*. *Social work*, 68(1):5-7
- Torfin, J. & Triantafillou, P. (red.) (2016): *Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance*, Cambridge University Press