

Fællestræk i *faglig ledelse*

Hvad karakteriserer
faglig ledelse på tværs
af opgavesøjler?

INDHOLD

Forord	3
Fællesskab om faglig ledelse	4
Syv generiske faglige ledelsesopgaver	6
Giv strategier og mål faglig mening	8
Tag ansvar for faglige metoder, processer og løsninger	10
Inspirer til udvikling gennem evaluering af de faglige resultater	12
Brug de tilgængelige ressourcer fagligt effektivt	14
Praktiser faglig ledelse tæt på medarbejderne, og skab forpligtende faglige fællesskaber	16
Sørg for løbende faglig kompetenceudvikling	18
Skab faglige løsninger på tværs af opgavesøjlerne	20

Fælles træk i faglig ledelse

Hvad karakteriserer faglig ledelse på tværs af opgavesøjler?

© Væksthus for Ledelse 2020

Projektgruppe:

Jan Olsen, KL

Mikael Wennerberg Johansen, BUPL

Tom Bjerregaard, FOA

Grafisk design: Karen Krarup

Forsidefoto: Matteo Vistocco/Unsplash

Tryk: KLS Pureprint

ISBN: 978-87-93950-10-8

978-87-93950-11-5-pdf



KLIMA-NEUTRAL
TRYKSAG

FORORD

Der er brug for at styrke den faglige ledelse af medarbejderne.

Væksthus for Ledelse har interviewet 75 direktører, chefer og faglige ledere bredt fordelt på både opgavesøjler og funktioner i seks kommuner og en region og har på den baggrund identificeret syv centrale og fælles faglige ledelsesopgaver. Det er de generiske træk i faglig ledelse, som fokus skal rettes mod, når faglig ledelse skal styrkes. Det er altså faglige ledelsesopgaver, som både skolelederen, afdelingssygeplejersken og lederen af bygge- og miljøafdelingen er fælles om.

Disse syv gennemgående faglige ledelsesopgaver forudsætter faglig indsigt. Det er dem, der bør være fokus på, når faglig ledelse skal opprioriteres. Disse opgaver kan kun løses med ledelsesmæssig autoritet, hvis de også er kombineret med lederens faglige indsigt og dermed faglige autoritet. Den vigtigste er, at de faglige ledere skal være tæt på deres medarbejdere og skabe stærke faglige arbejdsfællesskaber om de faglige mål, de sammen skal opnå.

Den faglige ledelse skal bidrage til at styrke fokus på de faglige resultater og skabe størst mulig effekt for borgeren med de ressourcer, der er til rådighed. Den skal også understøtte en stærk evalueringskultur på arbejdspladsen, hvor ledelsen og medarbejderne sammen udvikler de faglige løsninger og metoder og arbejdspladsens samlede kompetencer.

Med en stærkere faglig ledelse er der basis for at skabe bedre resultater til borgerne for de givne ressourcer. Samtidig er faglig ledelse en afgørende faktor, når vi omstiller og udvikler nye faglige løsninger og nye faglige kompetencer. Her spiller de faglige ledere en nøglerolle, for de har ansvaret for både at skabe faglige fællesskaber om nye løsninger og understøtte den nødvendige kompetenceudvikling hos medarbejderne.

Vi vil gerne benytte lejligheden til at takke de mange ledere, der har delt ud af deres erfaringer og synspunkter, så andre kan få glæde af dem.

Væksthus for Ledelse

Solvejg Schultz Jakobsen, KL
Formand

Lene Roed, Forhandlingsfællesskabet
Næstformand

Undersøgelsens metode

Væksthus for Ledelse har inviteret seks kommuner og en region til at drøfte de to hovedtemaer og -spørgsmål i projektet. Det er Halsnæs, Næstved, Syddjurs, Haderslev, Aabenraa og Furesø Kommuner samt Aalborg Universitetshospital i Region Nord.

Omkring 75 faglige ledere, chefer og direktører bredt fordelt på både opgavesøjler og funktioner i de syv organisationer, er blevet interviewet.

Der har også været et samarbejde med lektor Søren Vøxted fra Syddansk Universitet, særligt om det begrebsapparat, der er anvendt til at beskrive generiske træk i den faglige ledelse.

Interviewene har været semistrukturerede. Der har været gennemført to interviewrunder – én for faglige ledere og en anden for chefer og direktører – med to forskellige interviewguides, hvor resultaterne er strukturerede, systematiserede og sammenfattet i de to publikationer.

Undersøgelsen omfatter ikke interview med folkevalgte, selv om det politiske niveau naturligvis har meget stor betydning for rammer, vilkår og mål for faglig ledelse i den offentlige sektor. Desuden er medarbejdere heller ikke inddraget i undersøgelsen.

FÆLLESSKAB OM FAGLIG LEDELSE

Faglig ledelse skal have højere prioritet. Og hele ledelseskæden fra topchef til udførende led bør fokusere mere på kerneopgaverne.

Sådan lød to af anbefalingerne fra Ledelseskommisionen i 2018, og det er også konklusionen i dette projekt, som Væksthus for Ledelse har gennemført under titlen "Fællesskab om faglig ledelse".

Denne undersøgelse belyser to hovedtemaer:

Tema 1: Hvad karakteriserer faglig ledelse, og hvordan kan den faglige ledelse generelt styrkes i alle opgavesøjler i den offentlige sektor?

Tema 2: Hvordan kan ledelseskæden fra topchef til udførende led bedre understøtte den faglige ledelse og fokusere mere på resultater af kerneopgaverne?

Væksthus for Ledelse giver svar på disse to spørgsmål i to publikationer. De handler dels om, hvad de faglige ledere selv bør have fokus på, når den faglige ledelse skal styrkes og realiseres. Dels behandler de, hvordan chefer, direktører og organisationen som helhed kan skabe gode rammevilkår for de faglige ledere og bidrage til, at hele ledelseskæden får større fokus på kerneopgaven og de resultater, der skabes i organisationen.

Du sidder her med den første publikation. Den præsenterer syv generiske træk i faglig ledelse, der skal fokus på, når faglig ledelse skal styrkes i den offentlige sektor. Det er vel at mærke syv træk i den faglige ledelsesopgave, der er fælles for alle opgavesøjler og professioner.

Den anden publikation har titlen "*Sammenhæng i ledelseskæden*". Den præsenterer ti temaer med anbefalinger om, hvordan ledelseskæden kan hænge bedre sammen, fokusere mere på kerneopgavens resultater og understøtte faglig ledelse bedre i de udførende led.

Hvad er faglig ledelse?

I dette projekt er faglig ledelse defineret som den del af personaleledelsen, der handler om at udvikle arbejdspladsens faglige resultater og løsninger af kerneopgaverne, samt om hvordan de ressourcer, der stilles til rådighed, bedst bidrager til at realisere kerneopgaverne.

Det forudsættes altså, at de faglige ledere har fuld personaleledelse, ligesom det forudsættes, at de faglige ledere har faglig indsigt. De faglige ledelsesopgaver afgrænses derfor også til den del af personaleledelsen, der er afhængig af faglig indsigt. Ledelseskommisionen anvender i sine anbefalinger også begrebet "driftsledelse", der i hovedtræk omfatter det, der i denne undersøgelse forstås som faglig ledelse.

Undersøgelsens definition af faglig ledelse indebærer, at der er fokus på faglige ledere med personaleansvar i de udførende led og institutioner – fremfor på faglige vejledere, faglige fyrtårne eller eksperter, jævnfør også omtalen i afsnittet om "*Faglig ledelse og personaleledelse*" på side 6.

Alle faglige ledere i undersøgelsen har derfor fuldt personaleansvar, og det er også denne faglige ledergruppe, som interviewene af direktører og chefer har haft fokus på for at finde svar på, hvordan ledelseskæden kan understøtte de faglige ledere bedre.

Faglig ledelse fylder for lidt, og kæden knækker ofte

De 75 faglige ledere, chefer og direktører, der har medvirket i undersøgelsen, understøtter generelt synspunktet om, at faglig ledelse bør have højere prioritet, hvis det samlede offentlige ledelsessystem skal fokusere mere på resultaterne og på at udvikle kvalitet og ressourceeffektivitet i de løsninger, der vælges.

Højere prioritet til faglig ledelse afhænger af, hvor de faglige ledere har deres fokus, og hvordan de definerer deres rolle i den samlede ledelseskæde. Hvis og når afdelings- og institutionsledere – de faglige ledere – i de udførende led bruger hovedparten af deres ledelsesressourcer andre steder end i det faglige, risikerer ledelseskæden at knække allerede i driftsledet.

Højere prioritet til faglig ledelse afhænger også af, hvad de øvrige led i kæden forventer af de faglige ledere, og hvilke rammevilkår de skaber for lederne i de udførende led. Når direktører og chefer i ledelseskæden ikke har fokus på resultater af kerneopgaven, er der en tendens til, at de faglige ledere også nedprioriterer deres fokus på resultater. 80 pct. af de interviewede direktører og chefer tilkendegiver i undersøgelsen om ledelseskæden, at der i ledelseskæden generelt er for lidt fokus på kerneopgavens resultater, og dermed at kæden er knækket mellem direktion og chefer og/eller mellem chefer og faglige ledere.

DENNE PUBLIKATION:

Sådan styrkes faglig ledelse – fokus på de generiske træk

Der er flere forklaringer på, hvorfor faglig ledelse generelt har fået for lidt opmærksomhed i det offentlige ledelsessystem.

En af forklaringerne er, at faglig ledelse ikke er blevet dyrket som en generel ledelsesdisciplin. Der har været en tendens til at betragte faglig ledelse som en ledelsesopgave, der er fundamental forskellig mellem professioner og opgavesøjler.

Den forståelse af faglig ledelse gør undersøgelsen op med. Konklusionen er tværtimod, at faglig ledelse er en generisk disciplin, og at de vigtigste faglige ledelsesopgaver går fælles på tværs af opgavesøjler og professioner, selv om der naturligvis er meget stor forskel i de faglige udfordringer, karakteristika og fremtrædelsesformer på tværs af opgavesøjler og professioner.

Undersøgelsen identificerer *syv centrale faglige ledelsesopgaver*. De er de generiske træk i faglig ledelse, som fokus skal rettes mod, når faglig ledelse skal styrkes. Det er altså generiske faglige ledelsesopgaver, som både skolelederen, afdelingssygeplejersken og lederen af bygge- og miljøafdelingen er fælles om.

Disse syv gennemgående ledelsesopgaver dominerer den faglige ledelse, netop fordi de alle forudsætter en tilstrækkelig faglig indsigt til at kunne udfordre medarbejderne fagligt. Opgaverne kan kun løses med ledelsesmæssig autoritet, hvis de også er kombineret med lederens faglige indsigt og faglige autoritet.

De centrale syv generiske opgaver, som undersøgelsen identificerer, er illustreret i figuren herunder. De er beskrevet og uddybet i hvert deres afsnit i resten af denne pjece.



DEN ANDEN PUBLIKATION:

Sådan styrkes ledelseskæden: Større fokus på resultater

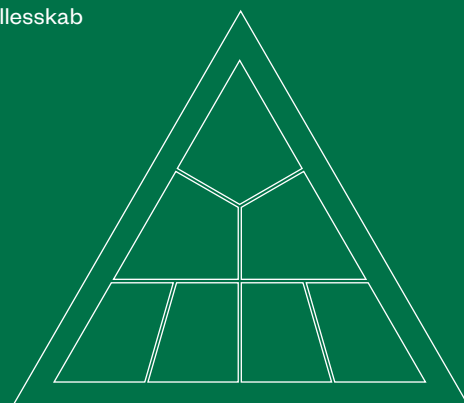
Ledelseskommisionen kritiserer, at ledelseskæden generelt understøtter de faglige ledere for dårligt, og at kæden fokuserer for lidt på resultaterne.

De faglige ledere er i undersøgelsen blevet spurgt om, hvad de forventer af chefer og direktører i ledelseskæden, og hvilke rammebetingelser de vil fremhæve som særligt vigtige for deres ledelsesjob. Tilsvarende er direktører og chefer blevet spurgt om, hvad de selv mener, der skal til, for at den samlede ledelseskæde fokuserer mere på resultaterne og understøtter de faglige ledere bedre.

Deres svar samler sig om de ti temaer nedenfor. De er beskrevet uddybende i publikation 2 fra undersøgelsen: *"Bedre sammenhæng i ledelseskæden"*.

Større fokus på resultaterne og mere støtte til faglige ledere – 10 anbefalinger fra faglige ledere, direktører og chefer på en bedre ledelseskæde

1. Fokuser ledelsesjobbet skarpt på faglige ledelsesopgaver
2. Skab en struktur, der sikrer faglig ledelse tæt på medarbejderne
3. Sørg for, at støttefunktioner understøtter faglige ledere, og frigør tid til ledelse
4. Gør strategier og mål synlige gennem hele ledelseskæden
5. Sæt resultater fra kerneopgaverne på direktionisdagsordenen
6. Skab homogene værdier og klare forventninger i hele ledelseskæden
7. Gør evaluering af resultater til en hovedopgave i chefjobbet
8. Tag ansvar som bindeled mellem strategisk niveau og udførende led
9. Tag ansvar for de tværgående løsninger sammen med chefkollegaerne
10. Skab forpligtende ledelsesfællesskab



SYV GENERISKE FAGLIGE LEDELSESOPGAVER

Faglige ledere udpeger de syv vigtigste faglige ledelsesopgaver – på tværs af opgavesøjler

Faglig ledelse er generisk

Faglig ledelse forstås i denne undersøgelse som den del af personaleledelsen, der handler om at lede den faglige indsats. Derfor er denne del af personaleledelsen også afhængig af lederens faglige indsigt.

Undersøgelsens fokus har været at identificere de personaleledelsesopgaver, der forudsætter faglig indsigt hos lederen. Det er sket gennem en dialog med faglige ledere på tværs af opgavesøjler og professioner.

Resultatet er blevet syv generiske opgaver, der går igen på tværs af opgavesøjler og professioner, og som derfor defineres som generiske. Disse syv opgaver har været udgangspunkt for den interviewguide, der er anvendt i undersøgelsen. De ca. 50 faglige ledere, der er interviewet i undersøgelsen, er alle blevet spurgt, om de har forslag til at supplere disse syv generiske faglige ledelsesopgaver. Det har affødt enkelte forslag, som typisk har handlet om generel personaleledelse, der ikke forudsætter faglig indsigt.

Det er derfor undersøgelsens konklusion, at de syv generiske opgaver er dækkende for indholdet af faglig ledelse – uanset hvilken opgavesøjle eller profession der er fokus på.

Faglig ledelse og personaleledelse

Mange teoribøger om ledelse skelner mellem forskellige discipliner af ledelse, fx strategisk ledelse, personaleledelse og faglig ledelse. Det kan måske forlede nogen til at opfatte personaleledelse og faglig ledelse som forskellige discipliner – at faglig ledelse ikke handler om personaleledelse, men i højere grad er en disciplin, der udøves på baggrund af faglig ekspertviden.

Undersøgelsen vil bidrage til at gøre op med denne forståelse af faglig ledelse. Budskabet er klart: Faglig ledelse udøves gennem personaleledelse, og det forudsætter, at den faglige leder har personaleansvaret.

Men hvad er forklaringen på, at faglig ledelse og personaleledelse i nogle sammenhænge er blevet opfattet som adskilte størrelser?

Og måske dermed har bidraget til at devaluere faglig ledelse som disciplin? Måske findes forklaringen i den bestræbelse, der historisk har været på at understrege, at store faglige kompetencer ikke automatisk er ensbetydende med store lederkompetencer. Eller sagt mere direkte: At man ikke nødvendigvis er en god leder, fordi man har stor faglig viden.

Der har været så stor fokus på denne adskillelse, at god faglig ledelse og god personaleledelse i stigende grad er blevet set som to forskellige størrelser. I hvert fald kan man på centrale velfærdsområder møde institutionsledere, der understreger, at de netop ikke er faglige ledere, men derimod personaleledere, mens de har andre til at varetage den faglige ledelse, bl.a. medarbejdere uden personaleansvar. På samme måde kan man møde chefer og direktører, der ikke prioriterer den faglige ledelseskompetence højt, når de ansætter ledere.

Hvis man forstår den faglige ledelsesopgave som adskilt fra personaleledelsesopgaven, kan det at blive udnævnt til afdelings- eller institutionsleder i yderste konsekvens opfattes som en adgang til at "slippe for" et fagligt ledelsesansvar. Eller i hvert fald tolke, at det ikke står højt på prioriteringslisten.

Alle de interviewede faglige ledere i undersøgelsen peger imidlertid på en nødvendig sammenhæng mellem faglig ledelse og personaleledelse. Dermed peger de også på, at faglig ledelse forudsætter, at lederen har det fulde ansvar for personaleledelsen. Dette synspunkt indebærer også, at evnen til generel ledelse ikke i sig selv er tilstrækkelig til at udøve god faglig ledelse.

Heri ligger ikke en undervurdering af de mange faglige eksperter, faglige vejledere og "fyrtårne", der præger den faglige udvikling og kvalitet i den offentlige sektors opgaver. Deres indsats kan ikke overvurderes. Men det ændrer ikke ved, at ansvaret for den faglige ledelse ligger hos den faglige leder med personaleansvar.

Hovedkonklusioner fra interview

I undersøgelsen er ca. 50 faglige ledere fra mange forskellige opgavesøjler, der favner både velfærds-, myndigheds- og teknisk-administrative områder, blevet interviewet.

De bekræfter, at de uafhængig af opgavesøjle og profession er fælles om de syv opgaver. Hovedkonklusionen er, at de syv opgaver er generiske. De beskrives i de følgende syv kapitler, og i hvert af kapitlerne er der en række anbefalinger til, hvordan den pågældende generiske opgave bør gribes an.

De er alle blevet spurgt om, hvad de syv generiske opgaver hver især fylder i den pågældende leders egen aktuelle ledelsesudøvelse nu, og hvad opgaven – efter lederens opfattelse – ideelt set bør fylde i ledelsesjobbet.

Hver leder har kunnet vælge en værdi på en 6-punkts skala som svar på de to spørgsmål. Værdien 1 svarer til, at opgaven slet ikke fylder i jobbet, mens værdien 6 svarer til, at opgaven i meget høj grad fylder i jobbet.

	Meget høj grad	Høj grad	Nogen grad	Lav grad	Meget lav grad	Slet ikke
Hvad fylder opgaven nu						
Hvad bør opgaven fylde i jobbet						

Svarenes fordeling på de syv generiske opgaver fremgår af tabellen. Det skal understreges, at svarene repræsenterer deltagerens subjektive opfattelse af, hvad opgaverne fylder i deres ledelsesjob. Der er således ikke gennemført nogen undersøgelse af, om det rent faktisk forholder sig sådan, eller om medarbejdere eller ledelseskolleger har en anden opfattelse.

Der er flere hovedkonklusioner, man kan hæfte sig ved i deres svar:

For det første bekræfter resultatet, at alle syv opgaver aktuelt fylder meget i det faglige ledelsesjob, og at lederne mener, det også bør være tilfældet. Opgaverne er dermed fælles og altså generiske for faglige ledere, og de følgende kapitler indeholder anbefalinger om, hvordan den generiske opgave bør foldes ud. Svarene svinger rundt om værdien 5, der svarer til, at opgaven i høj grad fylder eller bør fylde i det faglige ledelsesjob. Men der er variationer, der er værd at hæfte sig ved.

For det andet udpeges ledelsesopgaven "tæt på medarbejderne" som den vigtigste faglige ledelsesopgave.

For det tredje siger lederne, at den største forskel mellem, hvad der fylder i dag, og hvad der ideelt set bør fylde i jobbet, handler om at prioritere arbejdet med at evaluere resultater og anvende den viden til faglig læring i organisationen. Mange af de interviewede understregede, at det er den opgave, de ikke får løst i en travl hverdag, og at den nedprioriteres i forhold til andre opgaver.

For det fjerde peger lederne også på, at der er udviklingspotentiale i arbejdet med at samordne løsninger på tværs af opgavesøjler og i deres arbejde med at formidle og kommunikere mål og resultater, herunder at give strategierne faglig mening for medarbejderne.

De syv generiske faglige ledelsesopgaver

	Hvad fylder opgaven nu?	Hvad bør opgaven ideelt fylde?
Formidling og kommunikation af mål og resultater	4,9	5,2
Valg af løsninger, redskaber, strukturer og processer	5,2	5,0
Anvendelse af resultater til faglig udvikling gennem evaluering	4,5	5,1
Prioritering af ressourceeffektive faglige løsninger	5,4	5,2
Udøvelse af faglig ledelse tæt på medarbejderne	5,3	5,3
Udvikling og samordning af løsninger på tværs af opgavesøjler	4,9	5,2
Udvikling af arbejdspladsens samlede faglige kompetencer	5,1	5,0

Anbefalinger til faglige ledere

Det er en hovedkonklusion i denne undersøgelse, at alle syv generiske, faglige ledelsesopgaver i høj grad bør fylde i alle faglige ledelsesjob, uanset opgavesøjle eller profession, man arbejder i.

På de følgende sider er hver af de syv generiske ledelsesopgaver beskrevet, og der er formuleret anbefalinger til, hvad faglige ledere bør have fokus på

- 1 Giv strategier og mål faglig mening**
- 2 Tag ansvar for faglige metoder, processer og løsninger**
- 3 Inspirer til faglig udvikling gennem resultatevaluering**
- 4 Brug de tilgængelige ressourcer fagligt effektivt**
- 5 Praktiser faglig ledelse tæt på medarbejderne, og skab forpligtende faglige fællesskaber**
- 6 Sørg for løbende faglig kompetenceudvikling**
- 7 Skab faglige løsninger på tværs af opgavesøjlerne**

GIV STRATEGIER OG MÅL FAGLIG MENING

Det er en generisk faglig ledelsesopgave at **arbejde med formidling og kommunikation om faglige mål og resultater**

"Jeg bruger mange ressourcer på at give strategien faglig mening". Sådan lød en gennemgående tilkendegivelse i mange interview med faglige ledere på tværs af opgavesøjler og professioner. De understreger, at det er en opgave, der fylder meget, og de siger samtidig, at den faktisk bør fylde endnu mere.

Lederne begrundet det med, at medarbejdernes ejerskab til strategi og mål er afgørende for, om man lykkes med at skabe resultater og faglig kvalitet i forhold til de mål, der er formuleret på den enkelte arbejdsplads.

De faglige ledere fremhæver også, at opgaven ikke blot handler om formidling og information, men om at skabe en bredere kommunikation og dialog om, hvorfor vi går i denne retning, og hvorfor det giver god faglig mening. Den faglige leder skal så at sige have den fornødne faglige autoritet til at begrunde en strategi eller konkrete mål, så de faglige medarbejdere kan tage ejerskab.

De fremhæver samtidig, at denne generiske opgave ikke kun er énvejskommunikation, hvor de faglige ledere er i dialog med medarbejderne. Der er tale om tovejskommunikation, hvor lederne også præger mål og strategier op gennem ledelseskæden ved at præsentere resultaterne og vilkårene for at skabe dem.

Faglig mening, når der omstilles og udvikles

I interviewene er der givet mange forskellige eksempler på strategier og mål, der præger de faglige lederes kommunikationsopgave. Det er typisk regional- eller kommunalpolitiske strategier, men også nationale mål, måske endda vedtaget ved lov. Målene kan også være formuleret i selve ledelseskæden og sigte mod konkrete faglige udfordringer i de pågældende opgaver. Og det kan være nye strategier, der tager afsæt i evidens og faglige forskningsresultater, der begrundet nye faglige retninger.

De faglige ledere understreger i interviewene, at deres arbejde med at skabe ejerskab til mål og strategier vokser markant, når strategierne rummer elementer af faglig omstilling og udvikling, der udfordrer hidtidig faglig praksis og diskurs.

I perioder med en sådan stor faglig omstilling har de faglige ledere ansvar for at besvare spørgsmålet 'hvorfor'? Hvis og når der ikke gives overbevisende svar på, hvorfor omstillingen finder sted, er det vanskeligt at skabe fagligt fællesskab på arbejdspladsen om valg af løsninger, metoder og mål for indsatsen. Og det kan hurtigt sætte sig i dårligere resultater, fremhæver lederne.

Et gennemgående synspunkt i interviewene er også, at stort set alle velfærds- og myndighedsområder i en årrække har gennemgået en meget stor faglig udvikling, der sætter sit præg på medarbejdernes kompetencebehov. Derfor er det blevet en dominerende opgave for mange faglige ledere.

Når strategien ikke omsættes til faglig mening, er der ikke ret mange medarbejdere, der løfter den

Eksempler fra interviewene

De faglige ledere har især fremhævet eksempler på, hvordan nye strategier eller faglige paradigmeskift udfordrer arbejdspladsens hidtidig praksis, og hvor den faglige leder derfor må sætte fokus på *"hvorfor og hvordan"*.

I *ældreomsorgen* er der sket et grundlæggende fagligt paradigmeskift mod rehabilitering, som berører tusindvis af medarbejdere. Det er ikke helt enkelt at udskifte en kompensatorisk tilgang med en rehabiliterende tilgang overfor borgere med funktionstab. Hvor medarbejderen måske tidligere lavede kaffen til den ældre, skal den ældre nu motiveres og rehabiliteres til selv at lave kaffen. Det lyder måske enkelt, men det er det ikke. Det forudsætter en anden kompetence hos medarbejderne. De faglige ledere har derfor også brugt mange ledelsesressourcer på at give denne omstilling faglig mening.

Alle *dagtilbud* skal i forlængelse af Folketingets vedtagelse i 2018 om Styrkede pædagogiske læreplaner bl.a. forholde sig til nye mål for børnenes læringsmiljø og til børn i udsatte positioner. Hensigten er at udvikle det pædagogiske læringsmiljø og dermed

skabe konkrete forandringer i dagtilbuddenes faglig praksis. De faglige ledere står med ansvaret for, at denne nye strategi får så tydelig faglig mening, at der er grundlag for at udvikle medarbejdernes hidtidige praksis.

I *sundhedssektoren* er nationale venteliste- og udredningsgarantier blevet implementeret, og det har på mange måder forandret de faglige prioriteringer og arbejdsprocesserne på hospitalerne. Der er næppe nogen tvivl om, at hensynet til garantierne i nogle tilfælde har udfordret de hidtidige faglige prioriteringer. De faglige ledere har skullet stå på mål for de nye prioriteringer, der følger af garantierne, og for at implementere de nye arbejdsprocesser, der omsætter garantierne til daglig praksis.

Borgerbetjeningen i den offentlige sektor er de sidste ti år grundlæggende forandret med digitalisering. Medarbejderne i kommunernes borgerservice har – uden sammenligning i øvrigt – ligesom medarbejderne i ældreomsorgen taget den nye position at hjælpe borgeren til at hjælpe sig selv. Igen: Det kan lyde enkelt. Det er det ikke. De faglige ledere i borgerservice har arbejdet med at begrunde et fagligt paradigmeskifte, der er drevet frem af den teknologiske udvikling, og som også forudsætter nye kompetencer hos medarbejderne.

I *Folkeskolen* har reformen fra 2014 givet meget store faglige paradigmeskifte. Flere faglige ledere har i interviewene fremhævet, at det er en meget stor forandring at bevæge sig fra en "undervisningsdiskurs" til en "læringsdiskurs". Med reformen er elevernes læring og trivsel kommet mere i fokus, og nye faglige metoder blev introduceret, fx gennem "åben skole" og "understøttende undervisning". De faglige ledere – skolelederne – har på den enkelte skole stået med ansvaret for at give reformen og dermed paradigmeskiftet faglig mening.

Tovejskommunikation i ledelseskæden

Ligesom de faglige ledere har ansvar for at omsætte overordnede strategier til daglig drift i de udførende led, har de også ansvar for at påvirke og præge de led i ledelseskæden, der arbejder med strategier og mål.

Det sker først og fremmest ved at kommunikere om de resultater, der skabes i de udførende led. I interviewene er der givet mange eksempler på, hvordan denne kommunikation om resultater tilrettelægges – i øvrigt med stor forskel i systematik og i omfang.

Det sker imidlertid også ved at skabe gennemsigtighed i de vilkår, der er til stede i de udførende led for at arbejde med strategierne og opfylde de mål, der er formuleret.

Mange af de interviewede faglige ledere har understreget, at det er en central opgave at kommunikere vilkårene for den faglige praksis op i ledelseskæden, så de kan indgå i beslutningsgrundlaget i alle kædens led. Både chefer og direktører har bekræftet, at de også ser dette som en central faglig opgave for de faglige ledere.



Det generiske træk i ledelsesopgaven

De ovenstående eksempler favner meget store faglige forskelle mellem opgavesøjler og professioner.

Men den faglige ledelsesopgave er stort set identisk på tværs af eksemplerne, når der skal skabes fællesskab om strategier og mål. Alle de interviewede faglige ledere har fremhævet, at faglig indsigt og dermed faglig autoritet er en forudsætning for at håndtere denne ledelsesopgave.

De faglige ledere har også givet eksempler på ledelsesinitiativer, der understøtter opgaven med at udvikle et bredt ejerskab til strategier og mål. Det kan fx være at tilrettelægge konkrete udviklingsprocesser på arbejdspladsen og bruge kompetenceudviklingsprogrammer, men også nødvendigheden af at håndtere eventuel modstand, hvis og når nye strategier og mål problematiseres.

ANBEFALINGER:

- Sørg altid for, at strategier og mål understøttes af faglige begrundelser og gives faglig mening
- Skab bredt ejerskab til strategier og mål i din medarbejdergruppe
- Brug mange ressourcer på kommunikationsopgaven, når de faglige paradigmer er i bevægelse og udvikling
- Præg strategier og mål ved at gøre ledelseskæden bekendt med resultaterne i driften og vilkårene for at skabe dem

TAG ANSVAR FOR FAGLIGE METODER, PROCESSESER OG LØSNINGER

Det er en generisk faglig ledelsesopgave at **tage ansvar for valg af faglige løsninger, redskaber, strukturer og processer**

Arbejdet med de konkrete faglige løsninger og redskaber fylder meget i jobbet hos de faglige ledere. Det skal det også, mener lederne, selv om flere af deltagerne i interviewene gerne ser, at denne opgave dominerer ledelsesjobbet lidt mindre.

De fremhæver i interviewene, at der er markant forskel på ledelsesopgaven, når faglige løsninger og redskaber har stor kontinuitet over tid sammenlignet med perioder, hvor løsninger og redskaber er i forandring.

De fremhæver også, at de som faglige ledere ikke behøver være detaileksperter, men at de til stadighed skal kunne udfordre valget af faglige løsninger og metoder. Og de står fast på, at deres opmærksomhed på den anvendte faglige praksis, bl.a. medarbejdernes valg af metoder og redskaber, altid skal være en dominerende opgave i jobbet.

Når faglige løsninger og metoder er i bevægelse

Mange af lederne har i interviewene fremhævet betydningen af den faglige ledelsesopgave, når der er behov for at forandre og udvikle de faglige metoder, man hidtil har brugt. Forandringen kan skyldes nye overordnede mål eller ny forskningsbaseret viden om evidens, konkret adgang til nye redskaber m.m.

Hvis et opgaveområde er karakteriseret ved, at der i en lang periode har været stabilitet i de fagligt anerkendte løsninger og metoder, reduceres behovet for faglig personaleledelse. Man ser ofte, at erfarne faglige fyrtårne og eksperter i organisationen i stedet tager sig af at vejlede medarbejderne med mindre erfaring og nye medarbejdere.

Lederne fremhæver imidlertid i interviewene, at de faglige ledere med personaleansvaret altid skal være tæt på og skal kunne udfordre valget af løsninger og metoder – uanset om faglig stabilitet eller forandring præger området. Når og hvis de faglige ledere kommer på for stor afstand af valget af løsninger, opstår der risiko for, at de ikke udøver faglig ledelse.

Evidens, effekt og effektivitet

Den faglige personaleleder har det overordnede ansvar for, at valget af løsninger og faglige redskaber og processer er hensigtsmæssigt for de resultater, man ønsker at opnå. Nogle faglige løsninger og metoder har en større effekt eller er mere ressourceeffektive end andre.

I interviewene giver lederne eksempler på, hvornår den faglige leder derfor bør være tæt involveret i de faglige beslutninger om løsninger og metoder. Det gælder naturligvis, når der er evidens for, at nogle løsninger har større effekt end andre. Men også, når valget af konkrete løsninger og deres effekt skal afvejes op imod omkostningerne ved dem, når der skal samordnes med andre opgavesøjler, og når borgere med ensartede behov skal have nogenlunde samme service eller myndighedsbehandling.

De faglige ledere sætter derfor rammerne for det rum af løsninger og metoder, som medarbejderne kan arbejde med. Her er der naturligvis stor forskel på mulighederne for metodefrihed og løsningsvalg imellem opgavesøjlerne. Der er forskel på en sygehusafdeling og en folkeskole. Men de faglige ledes ansvar for den praksis, der vælges og hvorfor, er den samme.

De faglige ledere står til ansvar for, at de valgte faglige løsninger, metoder og processer har effekt og skaber resultater

Eksempler på omstilling af faglige metoder og processer

Alle dagtilbud har siden 2018 arbejdet med styrkede pædagogiske læreplaner, hvor der bl.a. er fokus på børn i udsatte positioner og fokus på sammenhængen mellem dagtilbud og børnehaveklasse. Meningen er at skabe konkrete forandringer i den faglige praksis i dagtilbuddene. Det indebærer både nye metoder i det

pædagogiske arbejde og nye systematikker i samarbejdet med skolerne om overgangen fra dagtilbud til børnehaveklasse.

Naturligvis er der et stort råderum for det pædagogiske arbejde i forhold til disse opgaver. Men der er også behov for i det enkelte dagtilbud at have et fagligt fællesskab om de konkrete pædagogiske metoder og processer, der forpligter den enkelte medarbejder. Dagtilbudslederne har ansvaret for, at denne faglige praksis udvikles og implementeres. Og derfor er lederne nødt til at være i tæt dialog med medarbejderne om den konkrete faglige praksis, understreger de i interviewene.

Mange sygehusafdelinger har i de senere år omlagt arbejdsprocesser med henblik på at understøtte et mere sammenhængende patientforløb både internt på sygehusene og i forhold til eksterne samarbejdspartnere i kommunerne og i primærsektoren, der er i kontakt med de samme borgere. Der er imidlertid forskel på den formelle beslutning om det sammenhængende patientforløb og den reelle implementering.

Der er i interviewene givet eksempler på forskellen mellem de faglige ledere, der koncentrerer indsatsen om at få en formel beskrivelse af det sammenhængende forløb vedtaget på papir, og de ledere der gennem deres faglige personaleledelse især har fokus på at få forløbet implementeret i den daglige praksis. Når mange led er involveret, kan ganske få brist betyde, at man går fra sammenhæng til mangel på samme.

Centrale stabsfunktioner som fx HR- og økonomiafdelinger har en vifte af opgaver, der både omfatter sikker administration i hele organisationen og støtte til alle decentralt udførende led. Flere af de deltagende organisationer i denne undersøgelse arbejder p.t. på at udvikle de faglige metoder og processer i stabsfunktionerne i retning af en mere konsultativ karakter overfor de udførende led – naturligvis uden at slække på målet om sikker administration.

Hensigten med på denne måde at omstille metoder og processer er at sætte behovene i de udførende led mere i centrum for stabsfunktionernes arbejde. De faglige ledere her er derfor tæt involveret i denne omstilling af metoder og processer, der også indebærer, at medarbejdernes kompetencebehov i stabsfunktionerne forandres. I interviewene har de faglige ledere givet eksempler på, hvordan de sætter retning for de nye løsninger ved konkret at involvere sig i udvalgte driftsfunktioner.

Faglige metoder og kulturel tradition

Mange af de interviewede ledere fremhæver, at det kan være en vanskelig ledelsesopgave løbende at udfordre eksisterende faglige løsninger og metoder i organisationen.

Der er på de fleste arbejdspladser mange organisationskulturelle traditioner knyttet til de faglige løsninger, metoder og processer. Forandrer man dem og vælger nye, berører det derfor mange andre forhold i organisationen, herunder den faglige forståelse og faglige identitet, der er knyttet til hidtidig faglig praksis. Det hæn-



ger igen tæt sammen med de tilstedeværende kompetencer, og flere ledere fremhæver derfor, at nye redskaber ofte kræver af- læring af gamle.

Omstillingen af faglig praksis påvirker dermed også graden af faglig autonomi, der kan eksistere i organisationen. I perioder med faglig omstilling reduceres den enkelte medarbejders muligheder for selv at prioritere løsninger og arbejdsmetoder. Det bør derfor være et punkt for opmærksomhed hos de faglige ledere, fremhæves det i interviewene.

Det generiske træk i den faglige ledelsesopgave

Uanset hvilken profession eller opgavesøjle den faglige leder fungerer i, bør lederen tage konkret ansvar for de faglige løsninger, metoder og processer, afdelingen/institutionen anvender. Den er dermed generisk og fælles for faglige ledere.

Det forudsætter, at den faglige leder både har betydelig indsigt i den værktøjskasse, opgavesøjlen arbejder med, og at lederen kan udfordre eksisterende faglige løsninger, metoder og processer.

ANBEFALINGER:

- Tag ansvar for, at de faglige løsninger, metoder og processer både har god effekt og er ressourceeffektive i forhold til afdelingens/institutionens mål
- Sæt retning for de faglige løsninger og metoder, når der omstilles, og den faglige praksis er i forandring
- Sørg løbende for ledelsesmæssigt at udfordre eksisterende faglige løsninger og processer

INSPIRERER TIL UDVIKLING Gennem evaluering af de faglige resultater

Det er en generisk faglig ledelsesopgave at **evaluere arbejdets resultater for at skabe faglig udvikling**

"Det er den opgave, jeg ikke får givet tilstrækkelig prioritet i en travl hverdag."

Det var svaret fra mange faglige ledere i interviewene på spørgsmålet om evaluering af resultaterne af medarbejdernes indsats.

At arbejde med resultatevaluering for at udvikle de faglige løsninger og metoder fremhæves i interviewene som en helt central generisk ledelsesopgave. Den rangerer imidlertid lavest i ledernes nuværende prioritering af deres ledelsesressourcer. Til gengæld fremhæver de samme ledere, at opgaven ideelt set bør fylde meget mere i deres faglige ledelse.

I interviewene er der givet mange eksempler på, hvordan de faglige ledere arbejder med resultatevaluering i deres afdeling/institution, ligesom der er mange synspunkter om rammebetingelserne for en god evalueringskultur.

Arbejdspladsens evalueringskultur

Mange af de interviewede har beskrevet, hvordan de prøver at udvikle en egentlig evalueringskultur på arbejdspladsen. Det sker gennem systematiske og tilbagevendende evalueringer i medarbejdergruppen, enten bredt tilrettelagt eller i grupper af medarbejdere med tætte samarbejdsrelationer.

Lederne fremhæver, at stærke evalueringskulturer bidrager til at øge det faglige niveau og kvaliteten i de metoder, der anvendes. Evalueringer bidrager også til at styrke det forpligtende faglige fællesskab om de løsninger og metoder, der har god effekt.

Flere ledere har også fremhævet, at evalueringer kan flytte arbejdspladsens faglige dialog fra "synsninger" til et mere faktabaseret grundlag, når der skal vælges faglige løsninger og metoder. På den måde kan tilbagevendende resultatevaluering også forandre kulturen i en organisation. Fra at være præget af stor faglig autonomi og stor spredning i den metodiske tilgang kan den i højere grad samle sig om og være fælles om de faglige metoder, der har god effekt.

Lederne understreger imidlertid, at en stærk evalueringskultur kan være ressourcekrævende. Det nævner de også som en af forklaringerne på, at de ikke giver opgaven lige så høj prioritet, som de ideelt set ønsker.

Mange metoder til resultatevaluering

De faglige ledere fremhæver først og fremmest, at adgangen til relevante data er et afgørende fundament for at kunne evaluere resultaterne fra arbejdspladsen.

Løbende ledelsesinformation i faste kadencer og tilbagevendende undersøgelser med relevans for den pågældende afdeling/institution fremhæves som vigtige instrumenter. Det er systematisk fortolkning af data fra de fagsystemer, der arbejdes med også.

Der er i interviewene også givet eksempler på, at man på afdelingen/institutionen evaluerer udvalgte sagsforløb, hvor faglige løsninger og indsatser bedømmes op mod resultaterne. Ligesom der er mange eksempler på, at man inddrager de borgere, der er i målgruppen for de faglige løsninger for at systematisere borgernes tilbagemeldinger og evalueringer og dermed skabe faglig læring.

Dokumentation af det rigtige

De faglige ledere understreger, at afdelingens/institutionens bidrag til dataindsamling – både kvantitative og kvalitative data – ofte har et tosidigt formål, nemlig at informationen skal anvendes i den enkelte afdeling, men også på aggregeret niveau, fx i den samlede organisation eller måske endda på nationalt niveau.

Her er det, fremhæver lederne, helt afgørende for deres egen faglige ledelse, at indsamlingen af data kan gøres nyttig på deres egen arbejdsplads til brug for dialogen med de medarbejdere, de har ledelsesansvar for. Det er en forudsætning for faglig læring, understreger de.

Men det er også afgørende, at man dokumenterer det "rigtige". Der er i ledernes tilkendegivelser skarpt fokus på og også eksem-

pler på kritik af, at ressourceforbruget til udefrakommende dokumentationskrav ikke står rimeligt mål med nyttevirkningen. Lederne peger på både nationale krav og lokale krav. Og de mener, at dokumentation ofte skal sammenfattes på institutionsniveau for at vise læringsrelevante mønstre, der kan nyttiggøres lokalt. Når dokumentationskrav stilles udefra, bør det have høj prioritet, at de også kan anvendes til evaluering på institutionsniveau.

Uden systematisk faglig dokumentation og evaluering – ingen faglig læring

Eksempler på faglig dokumentation og evaluering

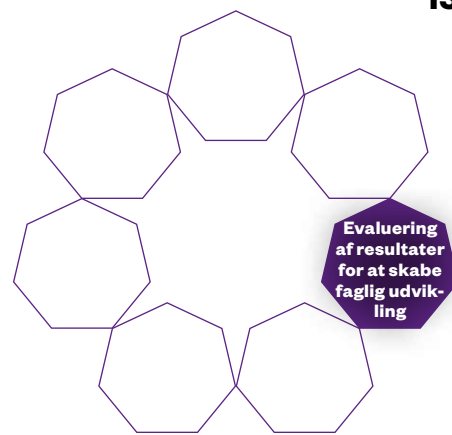
Mange folkeskoler og dagtilbud har i de seneste år arbejdet med metoden "professionelle læringsfællesskaber" (PLF). Det er en metode, der grundlæggende sigter mod at udvikle en stærk evalueringskultur på arbejdspladsen. Det er altså ikke en bestemt faglig eller didaktisk metode, men en måde, arbejdspladsen kan arbejde med evaluering på.

Skolerne har en lang tradition for, at medarbejderne arbejder i teams omkring den enkelte klasse, årgang eller opgavesøjle, men undersøgelser har peget på, at brugen af teams i folkeskolen historisk set i høj grad har haft et praktisk fokus fremfor et fagligt evaluerende fokus. Arbejdet med PLF indeholder en bevægelse fra teamsamarbejde om det praktiske til teamsamarbejde om den faglige praksis. Hensigten er at kvalificere og udvikle den faglige praksis gennem fælles didaktiske og pædagogiske refleksioner og gensidig evaluering.

Flere af de interviewede ledere understreger, at det kan være en omfattende ledelsesopgave at implementere PLF som en systemisk metode for evaluering. Det er ikke nødvendigvis let for den enkelte medarbejder at sætte ord på sin egen faglige praksis, ligesom det kan være udfordrende at sætte ord på kollegaens praksis. De faglige ledere skal derfor både have øje for det reelle faglige indhold og for organisationens traditioner for faglig dialog.

Borgerens syn på mål, løsninger og resultater har fået langt større vægt i evalueringsprocessen, især når flere forskellige opgavesøjler på samme tid arbejder sammen med den samme borger – måske endda uden at disse opgavesøjler kender til hinandens indsatser.

Når der tilrettelægges en drøftelse på et fælles møde mellem flere opgavesøjler og borgeren, har det i en række tilfælde medvirket til, at søjlerne hver for sig og sammen har revurderet indsatserne. Borgerperspektivet har i disse tværgående sager – bl.a. i indsatserne for udsatte familier og i ungeindsatsen – givet et helt ny grundlag for evaluering og udvikling af de faglige løsninger og redskaber.



Det generiske træk i den faglige ledelsesopgave

De faglige ledere peger i interviewene på, at der ligger et stort potentiale for udvikling i løbende at evaluere de faglige resultater, og at denne opgave i dag ikke prioriteres højt nok i ledelsesindsatsen. Synspunktet går igen på tværs af de professioner og opgavesøjler, der har deltaget i interviewene, ligesom lederne på tværs af søjlerne peger på, at det er en central faglig ledelsesopgave.

Lederne understreger også, at det kræver en betydelig faglig indsigt, og at der er behov for faglig autoritet, når der skal udvikles en evalueringskultur på arbejdspladsen, hvor løbende resultat-evaluering anvendes til at udvikle og forbedre den faglige praksis.

ANBEFALINGER:

- Tilvejebring en løbende og systematisk dokumentation – kvantitativ eller kvalitativ – af afdelingens/institutionens faglige resultater
- Involver medarbejderne, og brug resultatevalueringen til at skabe en permanent evalueringskultur omkring den faglige praksis
- Brug den løbende evaluering af afdelingens/institutionens resultater til at konsolidere det faglige arbejde og skabe faglig udvikling

BRUG DE TILGÆNGELIGE RESSOURCER FAGLIGT EFFEKTIVT

Det er en generisk faglig ledelsesopgave at **prioritere mellem og implementere resourceeffektive faglige løsninger**

De faglige ledere peger i interviewene på, at arbejdet med resourceeffektive løsninger er den faglige ledelsesopgave, der fylder allermest i deres job. De fastslår samtidig, at opgaven bør være meget højt prioriteret blandt ledelsesopgaverne, men at den ideelt set kan fylde lidt mindre, end den rent faktisk gør i dag.

Det skal understreges, at den faglige ledelsesopgave i at sikre resourceeffektivitet i denne sammenhæng ikke forstås som økonomistyring eller det administrative arbejde med budgetoverholdelse. Der er derimod tale om alle de faglige ledelsesopgaver, der handler om at skabe størst mulig effekt med det budget og de personaleressourcer, lederen har til rådighed.

Lederne fremhæver resourceeffektivitet som en central del af faglig ledelse, fordi den faglige indsigt ofte er en afgørende forudsætning for valg af løsninger og arbejdsprocesser.

Der er i interviewene givet mange eksempler på, hvordan de faglige ledere arbejder med denne resourceeffektivitet. Eksemplerne falder i nogle hovedkategorier:

- Valg af konkrete faglige løsninger og indsatser
- Anvendelse af personaleressourcerne
- Valg af arbejdsprocesser, strukturer og sagsprioritering

Større effekt og faglig innovation

De faglige ledere sætter mange forskellige etiketter på arbejdet med resourceeffektivitet. Begrebet 'faglig innovation' går igen i mange af beskrivelserne – altså at faglige løsninger udvikles, så der opnås bedre resultater og større kvalitet med de tilgængelige ressourcer. Flere fremhæver, at de forsøger at skabe en innovativ kultur, hvor eksisterende løsninger udfordres.

Interviewene afspejler også den offentlige sektors generelle fokus på ressourcer og økonomi, idet udtryk som "mere for mindre" og "større effekt for færre ressourcer" er udtryk, der går igen.

Valg af løsninger

Mange faglige ledere har ansvar for at vælge eller visitere fra en større vifte af løsninger. Her varierer både fagligt indhold og den konkrete pris for løsningen meget, og der er ikke nødvendigvis nogen direkte sammenhæng mellem pris, kvalitet og effekt af løsningen.

Et eksempel fra interviewene er familieafdelinger og deres arbejde med udsatte børn. Her kan der fra sag til sag være mange forskellige faglige løsninger, og de resourcemæssige implikationer varierer meget. I nogle tilfælde kan en forebyggende indsats eller en mindre resourcekrævende netværksanbringelse have større potentiale for positiv effekt end en mere resourcekrævende, langvarig anbringelse. I andre tilfælde forholder det sig omvendt.

De faglige lederes beslutninger i familieafdelingerne har derfor meget store konsekvenser for de effekter, man opnår med de givne ressourcer – ligesom det gælder på mange andre opgaveområder.

Uanset om ressourcerne er rigelige eller få, kan de bruges med mere eller mindre effekt

Måden personaleressourcerne bruges på, har betydning

Måden at bruge og prioritere personaleressourcerne på er en meget central del af den faglige ledelse. Den har stor betydning for det samlede faglige resultat. Lad os tage nogle eksempler fra interviewene:

På en *specialiseret sygehusafdeling* med komplicerede patientforløb er det en daglig beslutning at tage stilling til, hvordan man tilrettelægger vagtplanlægningen og fx fordeler personalet – både i forhold til medarbejdernes antal og deres kompetencer – mellem dag- og nattevagter. Ledende sygeplejersker har an-

svaret for, at en nattevagt kan håndtere de typiske situationer, der kan opstå, men hvad der disponeres til nattevagten, kan ikke anvendes i dagvagten. Så hvordan bruger man personalet hensigtsmæssigt i forhold til patienternes behov? Det er en faglig ledelsesopgave at beslutte.

I alle *folkeskoler* tager man stilling til, hvordan medarbejdergruppen fordeler sig på opgaver og elevgrupper. Skolelederen har fagligt ansvar for, at der tilrettelægges arbejdsplaner, hvor summen af kompetencer og arbejdstid udnyttes bedst muligt i forhold til elevernes resultater. Det handler konkret om, hvordan medarbejderne fordeles på opgaver, fag og klasser. Og det handler om, hvordan skolelederen differentierer lærernes forberedelses- og undervisningstid, herunder hvilke kriterier der differentieres ud fra. Det kan fx være medarbejdernes anciennitet, erfaring og kompetencer, medarbejderens øvrige opgaver og de fag og klassetrin, der arbejdes med. Hvor ligger den gode arbejdsdeling og differentiering af forberedelses- og undervisningstid set i forhold til elevernes læring og trivsel? Det er en helt central faglig ledelsesopgave for alle skoleledere at beslutte.

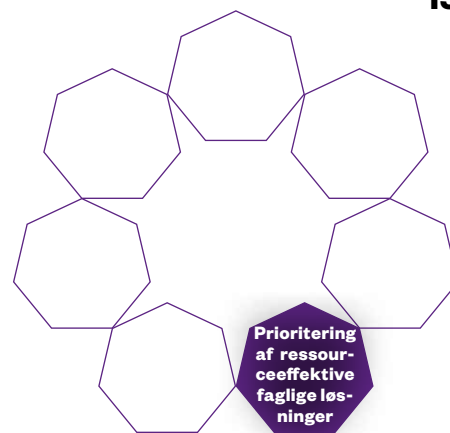
Alle ledere i *sundhedsplejen* tager stilling til, hvordan de samlede personaleressourcer anvendes i forhold til forskellige grupper af forældre. Alle nye forældre får tilbudt besøg af sundhedsplejen, men det er en faglig ledelsesopgave at vurdere, hvor personaleressourcerne – uanset om de er rigelige eller begrænsede – skaber størst faglig effekt. Hvordan fordeles personalets tid og kompetencer mellem familier med meget stor forældrekompetence og familier med meget lav forældrekompetence? Det er en faglig ledelsesopgave for alle ledere af sundhedsplejen, og beslutningen har betydning for sundhedsplejens samlede effekt.

Arbejdsprocesser og sagsprioritering

Den faglige leder skal afveje den faglige nytteværdi af indsatsen op imod ressourceforbruget. Tre meget forskellige eksempler fra interviewene kan illustrere den faglige leders opgave:

Jobcentrene afholder mange samtaler med de ledige, men der er stor forskel på, hvor mange ressourcer der anvendes på at dokumentere disse samtaler. I interviewene blev der givet eksempler på denne variation i dokumentationsopgaven, hvor den faglige leder har ansvaret for at finde balancepunktet. Dokumentationsopgaven er helt central, men hvornår giver yderligere dokumentation så lidt værdi, at medarbejderens tid ville skabe større effekt i et direkte samarbejde med den ledige? Det forholder alle faglige ledere i jobcentrene sig til.

Alle *familieafdelinger* modtager underretninger om udsatte børn, men der er overordentlig stor forskel på, hvor mange underretninger der kommer og derfor også meget stor forskel på, hvor mange børnefaglige undersøgelser efter servicelovens § 50, at underretningerne udløser. De faglige ledere har ansvaret for at beslutte kriterierne for, hvordan personaleressourcerne anvendes i balancen mellem underretninger og § 50-undersøgelser. Den beslutning præger i høj grad den effekt, familieafdelingen opnår.



I *byggesagsbehandlingen* er der en løbende prioritering af sager efter sagstyper. Hvornår er en sag enkel, og hvornår er den kompleks? Hvornår bruges der tid på tilsyn, og hvornår skal en sag behandles politisk? Det er beslutninger, den faglige leder skal træffe, og de præger i høj grad, hvordan de samlede personaleressourcer bliver anvendt, og hvilken effekt byggesagsbehandlingen skaber.

Det generiske træk i den faglige ledelsesopgave

Uanset om ressourcerne opleves som rigelige, passende eller knappe, har de faglige ledere ansvaret for at skabe de bedst mulige faglige resultater med de givne ressourcer.

Det kræver en betydelig faglig indsigt at prioritere valget af løsninger ud af den vifte af faglige handlemuligheder, mange opgavesøjler har, og ligeledes at vælge redskaber og metoder til den faglige praksis under de ressourcemæssige rammebetingelser.

Det er en fælles opgave for alle faglige ledere at arbejde med at optimere de faglige resultater indenfor de ressourcemæssige muligheder. Derfor er det en generisk faglig ledelsesopgave.

ANBEFALINGER:

- Skab en innovativ kultur, hvor eksisterende faglige løsninger og arbejdsformer kan udfordres
- Sæt fokus på, om andre faglige løsninger og metoder kan skabe større effekt med de givne ressourcer
- Lad altid den faglige effekt være styrende for, hvordan personaleressourcerne prioriteres og anvendes

PRAKTISER FAGLIG LEDELSE TÆT PÅ MEDARBEJDERNE, OG SKAB FORPLIGTENDE FAGLIGE FÆLLESSKABER

Det er en generisk faglig ledelsesopgave at **udøve faglig ledelse tæt på medarbejderne**

Faglig ledelse tæt på medarbejderne fremhæves af de interviewede som den vigtigste opgave for faglige ledere – på tværs af de opgavesøjler, der har deltaget.

Begrebet ”tæt på” er i denne sammenhæng ikke nærmere defineret, men forstås i retning af, at den faglige leder skal være til stede i det faglige rum og være tilstrækkelig involveret i afdelingens/institutionens faglige processer og faglige praksis til at kunne påvirke dem.

Det står i modsætning til den faglige leder, der fx primært anvender sin arbejdstid på afdelingens administrative og praktiske opgaver. Eller den faglige leder, der i det meste af sin ledelsestid er borte fra arbejdspladsen i funktioner, der lægger distance til ansvaret for den faglige lederrolle.

Interviewene har givet et indtryk af, at ledelsesressourcerne i mange opgavesøjler forskydes fra administrative og udadvendte, koordinerende opgaver mod mere indadrettede, faglige opgaver. De interviewede faglige ledere tilkendegiver klart, at det er en udvikling, som både er ønsket og hensigtsmæssig, men at den i mange tilfælde også er udfordrende og kan støde på barrierer.

Lederens kontakt med faglig praksis

I interviewene giver de faglige ledere mange eksempler på, hvordan de fastholder kontakten til praksis, og hvilke principper de lægger til grund for det.

Det er lederen af hjemmesygeplejen, der deltager i borgerbesøg i udvalgte komplekse sager. Det er skolelederen, der deltager i klasserummet og reflekterer praksis med læreren. Og det er lederen af familieafdelingen, der involverer sig i konkret sagsbehandling, eller den ledende sygeplejerske, der tager vagter.

At lederen deltager i faglig praksis giver mulighed for at fungere som sparringspartner for medarbejderne og for at skabe refleksion over deres egen praksis. Men det fremhæves især som et hovedformål løbende at fastlægge og vedligeholde generelle faglige normer og standarder på arbejdspladsen.

Mange af lederne fremhæver også, at medarbejderne efterspørger ”ledelse tæt på”, da det både er en støtte og bidrager til at udvikle faglig refleksion. Der er også eksempler på, at traditionerne for ledelsesnærvær er ændret markant. Tidligere har nogle organisationer associeret ledelsesnærvær med kontrol og implicit praksiskritik, men nu associerer man i stedet ledelsesnærvær med faglig ambition, udvikling af det faglige miljø og konkret støtte til medarbejderne.

Det fremhæves af flere interviewede, at kontakten til arbejdspladsens praksis skal planlægges og prioriteres i kalenderen, fordi praksisnærhed ofte nedprioriteres, når lederens kalender skal hænge sammen i en travl hverdag.

Forpligtende faglige fællesskaber

En gennemgående begrundelse for faglig ledelse tæt på medarbejderne er, at lederen skal sikre en faglig retning og tilvejebringe et fælles sæt af faglige normer for arbejdspladsen. Det fremhæves, at lederens egen involvering i de faglige refleksioner i daglig praksis har større betydning for udvikling af arbejdspladsens faglige normer end formelle beslutninger truffet bag en lukket kontordør.

Det fremhæves også, at det er lederens ansvar, at medarbejdergruppen udvikler et forpligtende fagligt fællesskab med fælles faglige ambitioner for mål og resultater.

Det er vanskeligt at måle "styrken" i et fagligt forpligtende fællesskab, men flere interviewede fremhæver, at det er et fællesskab om mål og faglige metoder, effektiv videndeling og en nogenlunde ensartet vurdering af de resultater, man opnår. Mange af de interviewede beskriver også eksempler på organisationer, hvor det forpligtende fællesskab er fraværende. Som kontrast til det faglige fællesskab beskrives begreber som individualistisk kultur og privatpraktiserende sagsbehandling.

Hovedparten af de interviewede fremhæver, at det er den faglige leders ansvar at være så tæt på praksis, at uacceptable forskelle i kvalitet og faglig metode identificeres, og faglig homogenitet udvikles. Denne praksisnære ledelsesrolle forudsætter, at lederen besidder den nødvendige faglige autoritet.

Forpligtende faglige fællesskaber på arbejdspladsen forudsætter faglig lederautoritet

Særlige behov i omstillingsperioder

Faglig ledelse "tæt på" er særlig vigtig, når faglige normer og metoder er i ekstraordinær udvikling eller forandring. Det er der givet mange eksempler på i interviewene: fx udvikling af en mere rehabiliterende arbejdsmetodik i ældreomsorgen, forskydningen fra en undervisningsdiskurs til en læringsdiskurs i folkeskolen eller hele omstillingen til digital borgerbetjening.

Sådan ændringer og omstillinger i faglige traditioner skaber ofte behov for kompetenceudvikling hos store medarbejdergrupper. Og det skærper behovet for faglig ledelse tæt på de faglige processer og i valget af faglige løsninger og metoder.

Større institutioner/afdelinger

Faglige ledere afgrænses i denne undersøgelse til den ledergruppe, der har det fulde ansvar for personaleledelsen af medarbejderne. Ledere af større institutioner eller afdelinger, hvor der eventuelt også er teamledere eller afdelingsledere, fx en større skole eller en sygehusafdeling, betragtes i denne sammenhæng også som faglige ledere.

Der er naturligvis en rolleforskel mellem en leder med ansvar for 80 medarbejdere og tre team- eller afdelingsledere og en leder med 20 medarbejdere uden bistand fra en teamleder.

Det fremhæves imidlertid i interviewene, at faglig ledelse tæt på medarbejderne også bør være den bærende forståelse i ledelsesjobbet, når man som afdelings- eller institutionsleder har bistand fra team- eller afdelingsledere og dermed kan operere med en egentlig ledelsesgruppe.

Det fremhæves, at sådanne faglige ledere også bør lægge en løbende kontakt med den faglige praksis i kalenderen og fokusere



sine ledelsesressourcer på, at det samlede faglige ledelsessystem fungerer tæt på praksis.

Delegationen af væsentlige faglige ledelsesopgaver til team- eller afdelingsledere bør med andre ord ikke indebære, at den faglige leder orienterer sig bort fra det faglige ledelsesansvar. Hvis det sker, knækker ledeskæden, fordi den faglige leder ikke længere har de faglige resultater og evaluering af praksis som hovedtema for sin dialog med chefer og de andre led i kæden.

Det generiske træk i den faglige ledelsesopgave

Ledelse tæt på medarbejderne er den faglige ledelsesopgave, der får den højeste score, når de interviewede faglige ledere skal pege på, hvad der er allermest central for faglig ledelse.

Ledelsesrepræsentanter på tværs af opgavesøjlerne markerer, at faglige ledere skal være fagligt tæt på medarbejderne, og at det forudsætter faglig indsigt. Det er derfor en generisk faglig ledelsesopgave.

De faglige ledere, der står i spidsen for en ledelsesgruppe, og som derfor har teamledere eller afdelingsledere til at bistå med ledelsesopgaven, giver mange eksempler på, at de prioriterer deres ledelsesressourcer, så de kan bevare kontakten til den faglige praksis.

ANBEFALINGER:

- Vær til stede i det faglige rum tæt på praksis – også når du har teamledere under dig
- Skab forpligtende faglige fællesskaber
- Tag især fagligt lederskab, når faglige metoder og løsninger er i forandring
- Planlæg praksisnærhed systematisk i kalenderen

SØRG FOR LØBENDE FAGLIG KOMPETENCE-UDVIKLING

Det er en generisk faglig ledelsesopgave at **sikre udvikling af arbejdspladsens samlede faglige kompetencer**

De interviewede ledere understreger, at ansvaret for arbejdspladsens faglige kompetenceudvikling er en højt prioriteret faglig ledelsesopgave. Den fylder meget i deres aktuelle ledelsesarbejde, og det bør den ideelt set også gøre. Det er den klare konklusionen i de gennemførte interview.

Flere ledere fremhæver, at den faglige ledelsesopgave handler om til stadighed at vurdere, hvordan summen af kompetencer hos medarbejderne matcher afdelingens/institutionens samlede behov her og nu og i fremtiden – ikke mindst når de faglige løsninger og metoder udvikles ekstraordinært.

Det understreges i den sammenhæng, at de faglige ledere bør ansøge tilvejebringelse af de nødvendige kompetencer på arbejdspladsen meget bredt, herunder også i forhold til personalegruppens sammensætning.

Derfor peger lederne i interviewene også på en lang række metoder til kompetenceudvikling, der spænder fra traditionel efteruddannelse til processer, hvor både arbejdspladsens organisation og faglige løsninger er i forandring, og hvor kompetenceudviklingen indgår som en integreret del af denne proces.

Afstanden mellem de eksisterende kompetencer og de fremtidige kompetencebehov afgør, hvor grundlæggende den faglige leder bør arbejde med kompetenceudviklingen.

Mange veje til kompetenceudvikling

Der blev i interviewene givet mange eksempler på klassisk efteruddannelse, hvor nuværende kompetencer suppleres – enten i forhold til forløb for den enkelte medarbejder eller i forhold til større medarbejdergrupper, der er involveret i faglige forandringer, fx på grund af ny lovgivning, nye faglige løsninger og redskaber eller nye digitale muligheder.

Det blev også fremhævet, at mange af de daglige ledelsesbeslutninger hele tiden bør ses i et kompetenceudviklingsperspektiv,

ikke mindst i forhold til sidemandsoplæring, når der dannes team, laves vagtplanlægning og generelt besluttet opgavebemanding.

Der var også stor fokus på, hvordan de faglige ledere kan koble den løbende resultatevaluering og det tværgående samarbejde direkte med kompetenceudvikling. Organisationsudvikling og forandring er en stærk "driver" for at udvikle arbejdspladsens kompetencer, og flere af lederne peger i interviewene på, at det altid skal tænkes sammen.

Rekrutteringspolitikken blev i interviewene også fremhævet som et vigtigt redskab til kompetenceudvikling i en konkret afdeling eller institution. Det gælder fx, når der er behov for at ændre medarbejdergruppens samlede kompetenceprofil, fordi nye rammevilkår for opgaveløsningen skaber helt nye kompetencebehov, der måske ikke er dækket i dag. Rekruttering kan også være en løsning, hvis nye medarbejdere udefra kan virke som katalysatorer for en intern faglig udvikling. Der blev også givet eksempler på, at man rekrutterer medarbejdere fra andre afdelinger, man samarbejder med, for at udvikle en faglig forståelse, der kan understøtte tværgående samarbejde mellem de pågældende opgavesøjler.

Den faglige leder har nøglen til og ansvaret for at binde nye krav til faglig praksis og kompetenceudvikling sammen

Eksempler

Der blev i interviewene givet mange konkrete eksempler fra de forskellige opgavesøjler på, hvordan kompetenceudvikling er knyttet sammen med forandringer i de faglige løsninger eller i den faglige praksis:

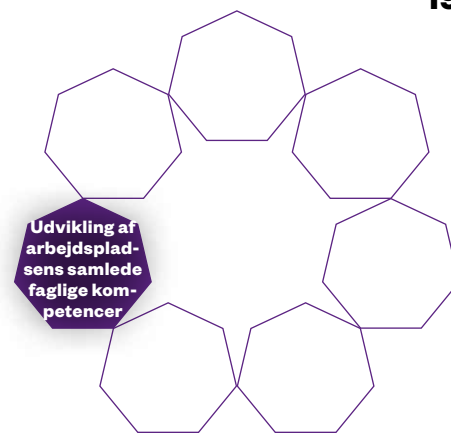
Hverdagsrehabilitering i ældreomsorgen har været en meget stor omstilling i kommunerne, og der har i interviewene været

flere eksempler på, hvordan faglige ledere og chefer har arbejdet med store kompetenceudviklingsprogrammer. Den større vægt på hverdagsrehabilitering indebærer, at medarbejderne ændrer faglige metoder og praksis, og omstillingen har skabt et meget stort behov for kompetenceudvikling. De faglige ledere har været involveret i både at tilrettelægge de konkrete uddannelsesforløb, men også i at tilrettelægge og involvere sig i processer, hvor medarbejderne afprøver og træner de faglige metoder, så rehabiliteringsstrategien kan implementeres. Ansvar for kompetenceudviklingen bliver så at sige en helt afgørende del af den daglige faglige ledelsesopgave.

Tværgående indsatser for bl.a. udsatte familier eller unge – blev fremhævet i flere interview som et omdrejningspunkt for kompetenceudvikling. Her indbygger de faglige ledere så at sige temaet i de faglige udviklingsprocesser. Et eksempel er, at man på tværs af jobcenteret, familieafdelingen og socialafdelingen tilrettelægger processer, hvor man identificerer fælles mål for indsatserne og udvælger fælles metoder i det konkrete samarbejde med borgerne. Og i forlængelse af det tilrettelægger man egentlige uddannelsesprogrammer for medarbejderne på tværs af afdelingerne. En af de deltagende kommuner har gjort den socialfaglige metode "Løft" til en fælles faglig tilgang i alle de afdelinger, der samarbejder om udsatte familier, og i forhold til ungeindsatsen. De faglige ledere er på samme tid involveret i at tilrettelægge og gennemføre uddannelsesprogrammerne og samtidig implementere "Løft" som faglig metode på tværs af de involverede afdelinger.

Relationel koordinering på tværs af afdelinger blev i forlængelse af eksemplet ovenfor også nævnt som en indirekte metode til kompetenceudvikling. Relationel koordinering sigter umiddelbart mod at samordne indsatserne i den konkrete sagsbehandling, men flere faglige ledere fremhævede også, at relationel koordinering fungerer som en metode til kompetenceudvikling i kraft af den netværksdannelse, der skabes mellem medarbejdere med forskellige kompetencer, og den måde de påvirker hinanden på.

Læringsamtaler i folkeskolen anvendes i nogle kommuner som et begreb for en samlet proces med resultatevaluering, læring og kompetenceudvikling. Chefniveaue og de faglige ledere af skoler og dagtilbud holder læringsamtaler om de faglige resultater på institutionen. Det samme gør den faglige leder og hver enkelt medarbejder derefter – i nogle tilfælde det pågældende team – om de konkrete resultater og den faglige praksis, der har skabt dem. Afsættet for processen er resultatevalueringen, men lederne fremhæver, at det også er et sigte at skabe en evaluingskultur og dermed også kompetenceudvikling gennem læringsfællesskaber.



Det generiske træk i den faglige ledelsesopgave

Det er undersøgelsens konklusion, at ledelsesansvaret for medarbejdernes kompetenceudvikling i høj grad er en faglig ledelsesopgave. Det skyldes, at det er ledernes ansvar at sikre kontinuerlig fokus på, hvordan medarbejdernes kompetencer kan udvikles sammen med de faglige behov på arbejdspladsen.

Lederne må med andre ord give en faglig bedømmelse af, hvordan faglig praksis, konkrete faglige resultater og de aktuelle faglige kompetencer hænger sammen. Det kræver faglig indsigt, og opgaven med kompetenceudvikling er derfor en af de generiske faglige ledelsesopgaver.

ANBEFALINGER:

- Bedøm løbende koblingen mellem arbejdspladsens faglige praksis, faglige resultater og aktuelle faglige kompetencer – også i forhold til de fremtidige kompetencebehov
- Integrer altid faglig udvikling og kompetenceudvikling
- Tænk kompetenceudvikling på tværs af opgavesøjler
- Brug rekruttering aktivt til at imødekomme det fremtidige kompetencebehov

SKAB FAGLIGE LØSNINGER PÅ TVÆRS AF OPGAVESØJLERNE

Det er en generisk faglig ledelsesopgave at **udvikle og samordne faglige løsninger på tværs af opgavesøjler**

De faglige ledere peger i undersøgelsen på, at arbejdet med de tværgående løsninger i forhold til andre opgavesøjler fylder meget i deres job, og at der ligger et stort udviklingspotentiale i denne faglige ledelsesopgave. Direktører og chefer peger i interviewene om ledelseskæden på et stort udviklingsbehov i den tværgående, faglige ledelse.

Der gives mange eksempler på udfordringer, men også mange bud på, hvordan faglige ledere bør sætte ind for at samordne indsatserne for borgerne bedre.

Det fremhæves også, at ledelse af samordning imellem opgavesøjler ikke må forstås som en simpel koordinationsopgave, men derimod at ledelsesopgaven ofte handler om at udfordre egen og andres faglige praksis for at skabe nye helhedsløsninger på tværs. Når man bevæger sig ad skalaen fra simpel til kompleks koordination og samordning, skal man være indstillet på gradvist at udfordre egen opgavesøjle mere. Kompleks samordning betegnes også som integreret faglighed.

Flere typer af faglige samordningsbehov

Der er i interviewene af både faglige ledere, direktører og chefer givet mange konkrete eksempler på, hvor de faglige samordningsbehov er påtrængende set i forhold til den enkelte borger eller familie.

Eksemplerne falder i fire forskellige samordningsbehov, der kan udfordre de faglige ledere (se figuren til højre).

I alle figurens fire grundtyper får borgeren en ringere indsats, hvis den faglige leder arbejder i et silounivers og kun anskuer løsningerne ud fra sin egen opgavesøjles perspektiv.

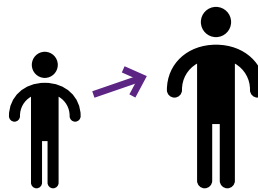
I nogle tilfælde handler samordningen om, at alle tandhjul i et forløb mellem afdelinger skal hænge sammen. Det kan fx være i et sammenhængende patientforløb fra sygehus til ældrepleje. I an-



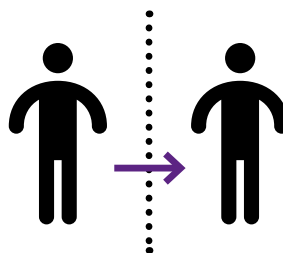
Familier, hvor to eller flere familiemedlemmer modtager hjælp samtidig



Borgere, som modtager **flere samtidige indsatser**



Overgange: Borgere, som modtager indsatser i én forvaltning, og som overgår til en anden forvaltning, fx fra barn til voksen.



Overgange: Borgere, som overgår fra fx hospital til hjemmepleje.

dre tilfælde handler det om, at flere opgavesøjler må arbejde med kompleks samordning og integreret faglighed for at skabe fælles faglige mål for borgerens progression.

Nogle eksempler

Interviewene bekræfter, at faglige ledere i alle opgavesøjler uden undtagelse har faglige samordningsopgaver.

Der er i interviewene givet mange eksempler på de fire kategorier i figuren. Mange af dem handler om familier med komplekse sociale og beskæftigelsesmæssige udfordringer. Der kan fx være en eller to overførselsmodtagere, en eller flere børnesager og måske et misbrug og/eller en psykiatrisk diagnose. Der kan være samtidig kontakt med socialafdelingen, familieafdelingen, jobcentret, sundhedsafdelingen og et sygehus.

Andre eksempler handler om en voksen eller en udsat ung med risiko for hverken at komme i uddannelse eller i job. Personen har måske på samme tid kontakt til folkeskolen, familieafdelingen, PPR (Pædagogisk Psykologisk Rådgivning), UU-vejleder (Ungdommens Uddannelsesvejledning), måske et misbrugscenter og en enhed i socialafdelingen. Nogle udsatte unges problemer opdages i skolen, når fraværet vækker bekymring, og det kan udløse et forløb med mange aktører.

Sygehusene arbejder også med mange samordningsopgaver i "interne forløb". Det gælder fx, når patienter har flere sygdomsdiagnoser og i princippet modtager behandling samtidig fra flere specialafdelinger, men også i sammenhængende forløb med andre eksterne, ikke mindst primærsektoren og kommunerne, der er tætte samarbejdspartnere i at skabe sammenhængende patientforløb. En ældre medicinsk patient kan have særdeles mange kontaktpunkter, hvis den pågældende har en eller flere somatiske diagnoser og får støtte af både kommunens ældreomsorg og hjemmesygepleje og eventuelt genoptræning.

Fælles for de fleste opgavesøjler er, at det faglige resultat falder i kvalitet, når den enkelte søjle lukker sig om sit speciale. Derfor kan den faglige leder med fordel gå opgaveviften igennem for at identificere samordningsbehov med andre opgavesøjler.

Når faglige mål og metoder støder sammen

Det går igen i mange af interviewene, at de faglige lederes samordningsansvar overfor den enkelte borger starter med at skabe fælles faglige mål på tværs af opgavesøjler.

Der er lang vej til gode resultater, hvis og når flere opgavesøjler på samme tid har forskellige mål og udviklingsperspektiver og dermed også forskelligt indhold i deres indsatser for den samme borger. Mange borgere og familier møder på samme tid 5-6 opgavesøjler/afdelinger, og nogle endda flere.

Et eksempel på forskelligt udviklingsperspektiv på samme borger kan være, hvis én søjle har et kompensatorisk perspektiv, og



en anden søjle et rehabiliterende perspektiv. I sådanne tilfælde kan opgavesøjlerne reelt stå i vejen for hinandens indsatser.

I boksen næste side er der beskrevet tre eksempler, hvor to afdelinger i kontakt med samme borger ikke nødvendigvis har samme vurdering af, hvordan borgeren er godt hjulpet.

Der er i interviewene givet eksempler på, hvordan borgeren oplever, at flere afdelinger trækker i forskellig retning og grundlæggende har forskellige opfattelser af, hvor de ønsker at bringe borgeren hen, og hvordan det kan ske. Med andre ord: ingen fælles mål og ukoordinerede indsatser.

Den stadig stigende og velbegrundede specialisering indenfor hver opgavesøjle kan i nogle situationer gøre samordningsopgaven mere kompleks og dermed vanskeligere. De faglige ledere fremhæver, at svaret på samordningsbehovet ikke er afspecialisering. Det er en vigtig forudsætning for samordning og samarbejde, at hver opgavesøjle står solidt på sit faglige fundament. Det faglige fundament må imidlertid ikke stå i vejen for at ændre egne faglige løsninger og processer, når opgaven begrundes det.

Faglig ledelse på udebane

Det fremhæves også, at de faglige ledere både skal være solidt fagligt forankret i egen opgavesøjle og samtidig have evnen til at se ud over den. Lederne skal med andre ord kunne reflektere kritisk over egen praksis for sammen at skabe helheds løsninger med andre søjler.

Samordningsopgaven forudsætter i denne forståelse, at de faglige ledere kan møde, involvere og afveje de andre søjlers faglighed for at kunne skabe sammenhængende løsninger.

Det blev i et af interviewene formuleret som evnen til at udøve faglig ledelse "på udebane". Altså at flere opgavesøjler møder hinanden med en sådan åbenhed, at de andre søjler kan påvirke ens egen faglige metode og proces.

Mange faglige ledere møder også medarbejdere fra andre søjler, som de skal tage ledelsesansvar for, ligesom deres egne medarbejdere møder ledere fra andre søjler. I interviewene blev der givet mange eksempler på, hvad der sker, når tværgående ledelse er fraværende, enten fordi ingen tager initiativ, eller fordi man

Tre eksempler på forskelle i det faglige målhierarki:

Eksempel 1: En 17½ årig ung mand har i én afdeling opfyldt målet om at nedbringe sit hashforbrug fra syv til fire dage om ugen og har i forløbet vænnet sig til at få taxaregningen til misbrugscenteret to km væk betalt. Efter sin 18-års fødselsdag møder han en anden afdeling, der nu prøver at motivere ham til at cykle til praktikpladsen to km borte og helt stoppe med at ryge hash.

- Refleksion: Den unge oplever muligvis succes i dialog med den ene afdeling og fiasko i dialog med den anden.

Eksempel 2: En borger får på samme tid bistand af en mentor fra jobcentret og en bostøtteordning fra socialforvaltningen, uden at mentor og bostøtte kender til den andens indsats i forløbet. Mentoren arbejder i et rehabiliterende perspektiv med at motivere borgeren til selv at håndtere hverdagen for at skabe forudsætninger for arbejdsmarkedskontakt, mens bostøtten i et kompenserende perspektiv håndterer indkøb, opvask og andre praktiske gøremål for borgeren.

- Refleksion: På et højt abstraktionsniveau kan de faglige mål måske ligne hinanden, men når de omsættes til konkrete indsatser, kan de trække borgeren i forskellig retning.

Eksempel 3: En enig mor risikerer at få sit barn tvangs fjernet, hvis hun ikke lever op til og prioriterer familieafdelingens krav til at være sammen med barnet, mens jobcentret vil stoppe kontanthjælpen, hvis hun ikke prioriterer det fleksjob, hun har fået tilkendt.

- Refleksion: De to myndighedskrav kan ikke opfyldes på samme tid – hvad skal borgeren gøre?

ikke kan blive enige. Et gennemgående eksempel er, at man går fra et møde, hvor medarbejdere fra flere opgavesøjler har deltaget, uden at nogen har "bolden" efterfølgende. Alle tror, at de andre tager initiativ.

Der blev i interviewene også givet eksempler på matrixorganiseringer med tværgående teams, hvor de faglige ledere har ledelseskompetence for grupper sammensat af medarbejdere fra flere opgavesøjler.

Det kalder på et forpligtende ledelsesfællesskab mellem de faglige ledere og på en høj relationel kapacitet – forstået som evnen til hurtigt på tværs af opgavesøjler at vælge de faglige løsninger, der set fra borgerens perspektiv skaber helhed og samordning.

I dette møde mellem søjlerne skal de faglige ledere også have evnen til at skabe "ro på bagsmækken". Altså have så stor faglig autoritet, at der i medarbejdergruppen er forståelse og opbakning til at gå nye veje sammen med de andre.

Vær klar til at lede medarbejdere – både egne og andres – på udebane, når der arbejdes sammen med de andre opgavesøjler

Faglige metoder, når der samordnes

Der blev i interviewene også givet mange eksempler på, hvordan de faglige ledere arbejder med at skabe fælles mindset, fælles mål og fælles indsatser på tværs af opgavesøjlerne.

Borgerens syn:

Først og fremmest fremhæves faglige metoder, hvor borgeren inddrages og giver sit perspektiv på det samtidige møde med flere opgavesøjler. Det kan give et "udefra og ind"-perspektiv, der i den enkelte søjle kan afføde en kritisk refleksion over egen praksis.

Når søjlerne ikke kender hinandens eksistens i et sagsforløb eller kun har en meget sporadisk viden om, hvad andre søjler arbejder med i forhold til borgeren, kan borgerens fortælling ofte være en "øjenåbner". Flere af de interviewede faglige ledere har deltaget i processer, hvor borgeren på et fælles møde har fortalt, hvor mange kontaktpunkter vedkommende har i kommunen. Det kan føre til en faglig revurdering, hvor borgerens perspektiv på samordningen får langt større vægt, når de enkelte afdelingers indsats skal prioriteres.

Fælles mål og perspektiver:

Lederne fremhæver, at når der er tvivl om hinandens mål på tværs af afdelinger, eller om hvad de respektive indsatser fører til, opstår der mange barrierer for samarbejde. Det inødegås, når faglige ledere fra flere afdelinger udvikler fælles mål og vælger fælles metoder til at understøtte målene.

Et eksempel på det blev gentaget flere gange: Målet om, at borgeren får kontakt med arbejdsmarkedet igen med faglige metoder, der understøtter rehabilitering og mestring af eget liv. Flere ledere fremhævede, hvordan de har arbejdet med at udvikle fællesskab om disse mål på tværs af beskæftigelses-, social- og familieområdet. Når mål om arbejdsmarkedskontakt og mestring af eget liv ses som én og samme proces og ikke som adskilte forløb, understøtter det helhedsperspektivet for borgeren.

Fælles faglige redskaber

De faglige ledere fremhæver også eksempler på, at lederne på tværs af opgavesøjlerne udvikler og implementerer fælles fagligt sprog og redskaber, som medarbejderne anvender på tværs af søjlerne, uden at det må udviske den enkelte fagprofession.

Et eksempel i en af kommunerne er arbejdet med metoden "Løft", der blev implementeret som arbejdsredskab på tværs af beskæftigelses-, social- og familieområdet. De faglige ledere fik på tværs af opgavesøjlerne et ledelsesfællesskab om en faglig

metodik, som medarbejdere i de forskellige afdelinger nu bruger. Lederne understreger, at det kræver en tæt faglig ledelsesinvolvering at forandre den hidtidige praksis, men at det letter samordningen, når medarbejderne på tværs af afdelinger får fælles fagligt perspektiv og bruger fælles faglige metoder.

Et andet eksempel er arbejdet med "Én plan", som flere af deltagerne var engageret i via frikommuneforsøg. Én plan som redskab er gjort tilgængelig for alle kommuner med lovgivning fra sommeren 2018, og den er et element i den kommende Hovedlov om samordning, der forventes vedtaget i 2021. Arbejdet med én plan kan bringe flere opgavesøjler sammen om en fælles udredning, og det understøtter et fælles perspektiv på borgeren. De faglige ledere gav eksempler på, hvor den slags redskaber anvendes i ledelsesopgaven til at forandre den hidtidige praksis på tværs af afdelingerne og dermed også i egen afdeling.

Relationel koordinering

Der blev også givet mange eksempler på, at der arbejdes med faglige netværk og relationel koordinering på tværs af opgavesøjlerne med fokus på fælles mål, fælles viden og gensidig respekt. Både i mindre og større kommuner er relationel koordinering udviklet som samarbejdsmetode. De interviewede ledere fremhæver, at det både understøtter det konkrete sagsamarbejde og den gensidige forståelse for hinandens faglige perspektiver og for løsningerne på tværs af opgavesøjlerne.

Klare overordnede meldinger om samordning

De faglige ledere er i deres arbejde med samordning mellem søjlerne helt afhængige af, at direktører og chefer i ledelseskæden giver meget klare meldinger om og krav til fælles mål og indsats. Det er en konklusion fra interviewene.

Når chef- eller direktørniveauet ikke har denne prioritet, er det vanskeligt og i nogle situationer også umuligt for de faglige ledere at lykkes med samordningsopgaven. Den mislykkes, når chef- eller direktørniveauet lægger helt afgørende vægt på den enkelte søjles egne faglige prioriteringer.

Det sker imidlertid også, når chef- og direktørniveauet undlader aktivt at sætte mål og principper for samordningen. Det er ikke befordrende for faglig kvalitet, hvis den enkelte faglige leder skal famle i blinde eller selv opfinde den dybe tallerken, hver gang en ny samarbejdsrelation etableres. Fx når en familieafdeling skal samarbejde med mange skoler eller dagtilbud om udsatte børn, eller når mange dagtilbud og skoler skal sikre børnene en god overgang fra den ene institution til den anden. Her har chef- og direktørniveauet ansvar for fælles spilleregler og principper.

Direktører og chefer anerkendte i interviewene deres ansvar i ledelseskædens øvre lag: At de skal give klare meldinger, hvis de faglige ledere skal lykkes med samordning.



Det generiske træk i den faglige ledelsesopgave

Den faglige ledelsesopgave om samordning på tværs af opgavesøjler har en lang række fælles træk, uafhængigt af hvilken profession eller opgavesøjle lederne arbejder i. Den er dermed generisk og fælles for faglige ledere.

Som nævnt fremhæver de interviewede ledere, at samordningsopgaven kræver faglig indsigt i egen søjle, men også at lederen kan møde andre opgavesøjler og fagligheder åbent og sammen finde nye helhedsløsninger. Det forudsætter, at lederen har faglig autoritet i forhold til sine medarbejdere.

ANBEFALINGER:

- Se udefra og ind på opgavesøjlernes samarbejde: Bedøm samordningens kvalitet fra borgerens perspektiv
- Tag ansvar for at skabe fælles mål og indsats, når flere opgavesøjler samarbejder med samme borger
- Se ud over egen opgavesøjle, og giv egen faglig praksis kritisk refleksion, når der samordnes på tværs af søjlerne
- Bidrag til at skabe fælles fagligt sprog, og anvend om muligt fælles faglige redskaber, når søjlerne samordner
- Gå i dialog, når fælles strategier og mål fortolkes anderledes i de opgavesøjler, der samarbejdes med

Fælles træk i faglig ledelse

Hvad karakteriserer faglig ledelse på tværs af opgavesøjler?

Det giver denne publikation svar på. Den beskriver, hvordan faglig ledelse kan få højere prioritet i den offentlige sektor. Den identificerer syv generiske opgaver i faglig ledelse, der skal fokus på, når de faglige resultater skal styrkes og have større effekt for borgerne. Det er vel at mærke opgaver, som skolelederen, afdelingssygeplejersken, lederen af bygge- og miljøafdelingen og faglige ledere i alle opgavesøjler er fælles om.

