

**MERE** ledelse  
**MINDRE** detailstyring  
**BEDRE** velfærd

# Reformer Handlerum **FAGLIG LEDELSE**

**HVAD SKAL DER FOKUS PÅ?**



**BUPL**

**komdir.dk**  
Kommunaldirektørforeningen i Danmark



 Børne-  
og Kulturchefforeningen



**BUPL**  
LEDERFORENINGEN

**FOA**

**HK**



Dansk Socialrådgiverforening



**KL**

 SKOLELEDER  
FORENINGEN

# PRIORITER FAGLIG LEDELSE

Den offentlige administrationspolitik er under forandring. Erkendelsen af, at detaljeret regelstyring ikke er vejen til at skabe mere værdi for borgerne, vokser i disse år.

Det kommer til udtryk i mange af de aftaler og reformer, regeringen og Folketinget arbejder med netop nu. Mange kommunale forsøg og udviklingsaktiviteter, fx flere og bedre helhedsløsninger til borgerne, udtrykker samme forståelse og udvikling.

Men hvorfor ses denne forandring? Fordi mindre detailstyring og mere faglig ledelse baner vejen for større kvalitet og værdi i velfærden for borgerne. Frisættelse giver fagprofessionelle medarbejdere et større fagligt handle- rum, der kan bringe deres faglige dømmekraft mere i spil.

De undertegnede fem chefforeninger, fem faglige organisationer og deres lederforeninger og KL støtter denne forandring i administrationspraksis. Først og fremmest fordi den er til gavn for borgerne.

Vi beskriver i dette oplæg, hvorfor de mange reformer, der er på vej, kalder på styrket faglig ledelse. At kunne gennemføre reformerne afhænger ganske enkelt af god faglig ledelse tæt på borgerne. Og vi peger på, hvilke faglige ledelsesopgaver der skal i fokus.

Vi bidrager også med en fortolkning til, hvordan frisættelse skal forstås, når den skal medvirke til at skabe mere værdi for borgerne. Frisættelse giver mere rum til og ansvar for at skabe faglig udvikling og kvalitet. Oplægget understreger også, at frisættelse og forpligtende faglige fællesskaber om helhedsløsninger til borgerne på tværs af opgavesøjler ikke er hinandens modsætninger. De går tværtimod hånd i hånd.

Oplægget har flere målgrupper. Det peger på, hvad det faglige ledelsessystem bør have fokus på for at skabe værdi for borgerne, og derfor har det budskaber til alle dem med ansvar for, hvordan den faglige ledelse fungerer. I indholdsfortegnelsen kan man klikke sig frem til de temaer, der har ens interesse.

Der er budskaber til kommunernes topledelse – både politisk og administrativt – om at prioritere faglig ledelse og gode rammevilkår for de mange faglige ledere højt – ikke mindst muligheden for faglig ledelse tæt på medarbejderne. Der er også budskaber til de faglige ledere i den borgernære drift og til dem, der understøtter de faglige ledere. Her peger vi på fire faglige ledelsesopgaver, der skal løses for at skabe værdi for borgerne.

Formålet med oplægget er derfor også at inspirere til dialog i ledelseskæden mellem lederne i den øvre del af kæden og lederne i de borgernære enheder. Dialogen skal handle om rammerne for og indholdet i den faglige ledelse.

Oplægget rummer også budskaber til staten: De lovændringer, regeringen arbejder med, er helt afhængige af de fagprofessionelle medarbejdere og faglige ledere, der skal omsætte reformerne til værdi for borgerne. Derfor opfordrer vi regeringen til at indfri løfterne i en ny administrationspraksis om deregulering, og til at staten understøtter en udvikling med større vægt på faglig ledelse.

Vi har udarbejdet dette oplæg i fællesskab, fordi vi alle på tværs af de offentlige opgaver har ansvar for at udvikle faglige løsninger, der skaber mere værdi for borgerne.

*Børne- og Kulturchefforeningen BKF*

*BUPL*

*Danmarks Lærerforening DLF*

*Dansk Socialrådgiverforening*

*FOA*

*HK Kommunal*

*KL*

*Kommunaldirektørforeningen*

*Kommunale Velfærdschefer*

*Kommunalteknisk chefforening*

*Lederforeningen i BUPL*

*Lederforeningen i FOA*

*Skolelederforeningen*

*Økonomidirektørforeningen*

Udgivet januar 2025

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: KLS Pureprint A/S

ISBN: 978-87-94514-56-9

ISBN: 978-87-94514-57-6-pdf



# INDHOLD

## BEGRUNDELSER

for at give faglig ledelse høj prioritet

## FAGLIGE LEDERE I BRÆNDPUNKTET

4

## REFORMOVERBLIK,

deres fælles træk på tværs, og hvorfor de kalder på faglig ledelse

## REFORMER KOMPASSET RUNDT

6

## FIRE FAGLIGE

ledelsesopgaver, der skal i fokus på tværs af opgaveområder og professioner

## SKAB EJERSKAB OG FAGLIG MENING

8

## BRUG FAGLIGE METODER MED VÆRDI FOR BORGERNE

10

## INSPIRER TIL FAGLIG LÆRING OG EVALUERING

12

## STYRK HELHEDSLØSNINGER OG TVÆRFAGLIGHED

14

## GODE RAMMEVILKÅR

og klar retning, som kommunalbestyrelsen og topledelsen har ansvar for

## TOPLEDELSENS ANSVAR FOR GODE RAMMEBETINGELSER

16

# FAGLIGE LEDERE I BRÆNDPUNKTET

## **REFORMSTORM, FRISÆTTELSE OG HELHED**

Regeringen er i gang med lovændringer og reformer på de fleste kommunale opgaveområder.

Frisættelse og deregulering er et gennemgående element i mange af lovændringerne. Samtidig forventes det, at reformerne kan skabe større sammenhæng for borgerne, ikke mindst for de mange, der møder kommunen i flere opgavesøjler på samme tid.

Derfor skal kommunerne omstille og udvikle hele opgavekompasset rundt. Der skal gennemføres faglige forandringer, og det skal ske på en måde, så der både skabes større fagligt handlerum gennem frisættelse og løsninger, der hænger bedre sammen for borgerne på tværs af fagsøjlerne.

Det kræver ikke mindre, men både mere og anderledes faglig ledelse. Det er hovedkonklusionen fra de senere års mange kommunale forsøg med velfærdskommuner, frisættelse og borgernære teams.

## **VÆRDI FOR BORGERNE Gennem FAGLIG LEDELSE**

Omdrejningspunktet for at gennemføre reformerne ligger hos de fagprofessionelle medarbejdere og de faglige personaleledere i alle institutioner, afdelinger og enheder med direkte borgerkontakt.

Det er ofte undervurderet, hvor stor betydning faglig ledelse tæt på borgerne har, også i Folketinget og hos de skiftende regeringer, som tidligere har gennemført reformer. Der har været en tro på, at detailregler og instruktive vejledninger kunne realisere de politiske forventninger og reformernes intentioner og dermed sikre kvalitet. Det har været en fejlsluttelse.

Dekreter kan ikke på kort tid forandre faglig praksis rodfæstet i faglig tradition og hidtidig lovgivning. Det skal fagligt give mening for de fagprofessionelle medarbejdere og ledere at ændre deres faglige praksis, og forandringerne skal have afsæt i arbejdet tæt på borgerne.

Derfor skal der udvikles kompetencer til reformernes nye løsninger, og der skal skabes et større handlerum til at bringe fagligheden og den faglige dømmekraft i spil. Det er en forudsætning for at lykkes med forandringer, at der er

et tæt samarbejde og fagligt fællesskab mellem ledere og medarbejdere.

Faglige ledere skal være med til at udvikle og forandre hidtidig praksis og måder at forstå og løse opgaverne på. Derfor skal der skrues ned for detailstyring og op for den faglige personaleledelse.

Et vigtigt fælles tema for faglige ledere bliver fx, hvordan de kan forene målet om et større fagligt handlerum for medarbejderne med målet om flere og bedre helhedsløsninger for borgerne på tværs af fagsøjlerne. Helhedsløsninger forudsætter ofte fælles faglige spilleregler og tandhjul, der går i hak på tværs af fagsøjler. Med større fagligt handlerum følger et større ansvar for at skabe løsninger med kvalitet og helhed for borgerne. Og dermed også ansvar for at indgå i forpligtende faglige fællesskaber.

Nogle af de største udfordringer, fagligt og velfærdsmæssigt, ligger netop i forhold til borgere i udsatte positioner – børn, unge, voksne og ældre – der har kontakt med flere fagsøjler på samme tid. Her kan et velfærdspotentiale realiseres gennem flere og bedre helhedsløsninger.

En af hovedkonklusionerne i oplægget er, at frisættelse og større fagligt handlerum går hånd i hånd med bedre helhedsløsninger og forpligtende faglige fællesskaber. De er hinandens forudsætninger, ikke modsætninger.

## **KOMMUNALBESTYRELSENS POLITISKE MÅL**

Det er kommunalbestyrelsens ansvar, om de kommunale indsatser skaber kvalitet og værdi for borgerne, og det falder tilbage på de folkevalgte, hvis resultaterne ikke er tilfredsstillende.

Derfor er det også kommunalbestyrelsens ansvar at skabe rammer og sætte retning for de indsatser, som medarbejdere og ledere udfører.

I dette arbejde kan kommunalbestyrelserne understøtte frisættelse og fagligt handlerum for medarbejderne ved at gøre de politiske mål tydelige, enkle og stabile. De politiske mål bør handle om hvorhen, ikke om hvordan. På den måde får fagprofessionelle og faglige ledere et større handlerum, hvor der kan vælges mellem flere veje end hidtil hen mod de politiske mål.

Kommunalbestyrelserne bør derfor også genbesøge den lokale styring for at give medarbejdere og faglige ledere overordnede rammer i stedet for detailregulering. Og få, stabile mål i stedet for mange mål med hyppig forandring.

## LEDELSESKÆDEN OG KERNEOPGAVEN

Hele den kommunale ledelseskæde skal have fokus på kerneopgaverne, og ledelse af de faglige indsatser er en opgave for alle niveauer i ledelseskæden, men dette oplæg sætter først og fremmest fokus på de faglige ledelsesopgaver, som personalelederne tæt på kerneopgaven er ansvarlige for.

Lederne i de borgernære enheder skal selv fylde den faglige ledelsesrolle ud og have både lyst og vilje til at træde ind i det faglige rum. Det kræver faglig indsigt hos lederne.

Dernæst skal chefer og direktører arbejde for, at der er gode rammevilkår for de faglige personaleledere, herunder mulighed for at udøve faglig ledelse tæt på de fagprofessionelle. Chefer og direktører skal også være så tæt på kerneopgaven, at deres kendskab til den faglige praksis gør, at de kan udfordre den.

De faglige personaleledere har ofte uvurderlig bistand fra faglige koordinatore, fyrtårne, eksperter, teamledere m.v. At delegere og distribuere er naturlige ledelsesredskaber, men dette oplæg har fokus på dem, der sidder med det reelle personaleledelsesansvar, og som derfor også har ansvar for, at de faglige løsninger og metoder skaber kvalitet. Begrebet faglig ledelse knyttes derfor i det følgende til det ansvar, der ligger hos de fagprofessionelles nærmeste personaleledere.

## FÆLLES FAGLIGE LEDELSESOPGAVER PÅ TVÆRS AF PROFESSIONER

Oplægget peger på fire faglige ledelsesopgaver, der skal i fokus på tværs af opgaveområder, når velfærdsløsninger er i forandring, frisættes og udvikles.

Det er lederens ansvar at skabe faglig mening for medarbejderne, når mål og strategier ændres, ligesom lederen er ansvarlig for, at der arbejdes med faglige tilgange og metoder med værdi for borgerne. Det handler også om at skabe plads til medarbejdernes individuelle og kollektive refleksion over faglig praksis. Og det handler om at udvikle stærke faglige fællesskaber – også på tværs af opgavesøjler, når flere fagprofessionelle skal arbejde sammen om helhedsløsninger til borgerne.

Disse faglige ledelsesopgaver er vigtige på tværs af professioner og opgaver som skole, beskæftigelse og ældreområdet, specialiserede sociale indsatser, dagtilbud m.v. Det er også en fælles forudsætning, at de faglige ledere er tæt på deres medarbejdere, hvis de faglige ledelsesopgaver skal lykkes, og kvaliteten styrkes.

## ANSVARET FOR AT STYRKE FAGLIG LEDELSE

Alle faglige ledere møder forventninger til deres håndtering af ledelsesjobbet. Det påvirker deres beslutninger om ledelsesprofil og deres prioritering af ledelsesopgaverne.

Den øvre del af ledelseskæden – kommunalbestyrelsen, direktionen og chefniveauet – formulerer disse forventninger og har ansvar for at skabe gode rammevilkår for de faglige ledere. Det handler fx om, at ledelsesspændene giver mulighed for at udøve faglig ledelse tæt på medarbejderne. Der er nemlig en tæt sammenhæng mellem god faglig ledelse og værdi for borgerne.

Det handler også om, at faglige ledere tæt på borgerne kan gøre ledelse af det faglige til deres kerneopgave. Hvis ledelsesjobbet er fyldt med administrative og tekniske opgaver, er det vanskeligt at finde tid til at udfylde rollen som faglig leder af fagprofessionelle.

Mange kommuner oplever udfordringer med at rekruttere medarbejdere, og det er en særskilt begrundelse for at prioritere faglig ledelse højt. I den situation skærpes lederens ansvar for, at indsatserne har kvalitet og værdi for borgerne.

Disse rammevilkår er ikke hovedtemaet i publikationen. Men de er en afgørende forudsætning for, at kommunerne har et stærkt fagligt og understøttende ledelsessystem, og derfor er det topledelsens ansvar, både det politiske og administrative, at sikre gode rammevilkår omtalt i kapitlet side 16-19.

### VIDEOER

*KL's formand, borgmester Martin Damm, om frisættelse og prioritering af faglig ledelse.*



*Kommunaldirektørforeningens formand, kommunaldirektør Lone Lyrskov, om ledelsesspænd og ledelseskædens ansvar.*



# REFORMER KOMPASSET RUNDT

## MANGE FAGLIGE FORANDRINGER

Det er sjældent, at så mange offentlige opgaver er under faglig forandring på så relativt kort tid. Samtidig er der mange fælles træk i forandringerne, der påvirker de faglige ledelsesopgaver i samme retning.

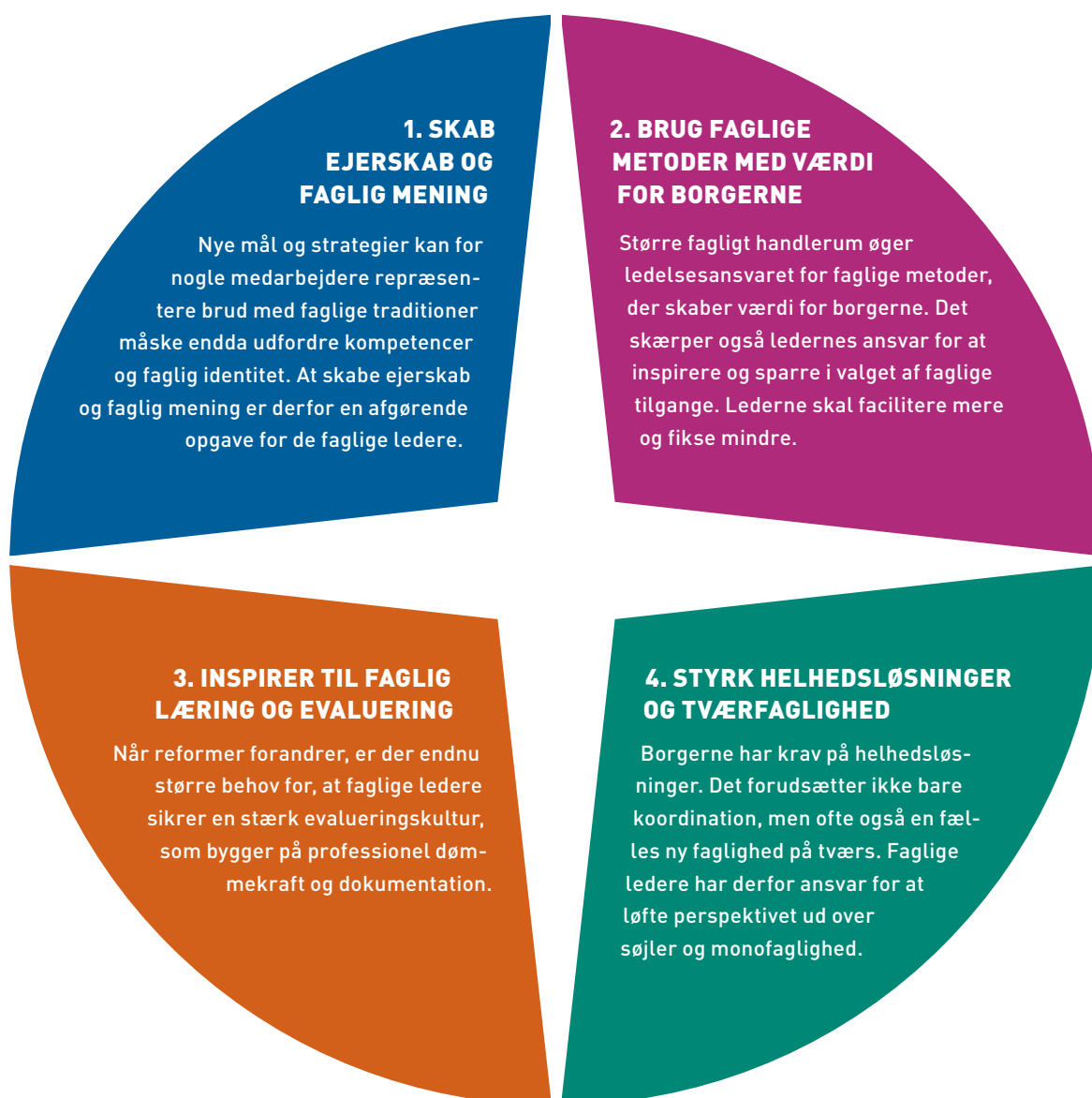
For det første er der et element af statslig deregulering, som skaber større fagligt handlerum lokalt. Dette handlerum skal fyldes ud. For det andet rummer næsten alle reformerne en politisk intention om nye løsninger, og dermed faglig forandring og udvikling af nye faglige metoder.

For det tredje har flere af reformerne til hensigt at sikre bedre helhedsløsninger for borgerne.

## FIRE FAGLIGE LEDELSESOPGAVER I FOKUS

Disse fælles træk om frisættelse, faglig forandring og helhed peger på fire faglige ledelsesopgaver, der skal have høj prioritet på tværs af professioner og opgaveområder, se illustrationen nedenfor. De fire ledelsesopgaver er hver især foldet ud på de følgende fire opslag.

## FIRE FAGLIGE LEDELSESOPGAVER I FOKUS



# HVORFOR KALDER REFORMERNE PÅ FAGLIG LEDELSE?

## ÆLDREOMRÅDET

I aftalen om en ældrereform indgår bl.a.:

- Forenkling af tilsynene på ældreområdet
- Reduktion i dokumentationsbyrden
- Mere selvbestemmelse for den ældre, borgernær visitation og udbredelse af faste borgernære teams

➡ *Reformen har andre elementer, men alene disse fire viser, at den faglige ledelsesopgave påvirkes markant. Visitationen rykker tættere på ledere og medarbejdere, og faste teams får større fagligt handlerum og ansvar, hvilket igen øger behovet for faglig sparring mellem leder og medarbejderne.*

## SUNDHED

Regeringen har indgået politisk aftale om en sundhedsreform, der bl.a. sigter mod større sammenhæng på tværs af tilbud, fagsøjler og aktører. Fx flyttes akutsygepleje, midlertidige sengepladser og visse genoptræningstilbud fra kommunerne til 17 nye Sundhedsråd.

➡ *Forandringerne påvirker ledelsesopgaver både indenfor og på tværs af søjlerne. Helhedsløsninger og tandhjul, der falder i hak på tværs af søjler, bliver en central faglig ledelsesopgave.*

## FOLKESKOLEN OG SFO

Det nye politiske kvalitetsprogram for folkeskolen sammenfatter regeringen under disse tre overskrifter:

- Frisættelse af folkeskolen, hvor der lægges op til at fjerne statslige regler og skabe lokal frihed
- Mere praktisk undervisning, hvor fagfornyelsen lægger op til nye faglige løsninger
- Ro og rammer med fokus på en styrket indsats for udfordrede elever i dansk og matematik og på inklusion

➡ *Større lokal frihed, fagligt handlerum og nye faglige indsatser for en del af elevgruppen kommer til at fylde mere i de faglige ledelsesopgaver.*

➡ *Det er en central faglig ledelsesopgave at udvikle samspejlet mellem skole og SFO, så det understøtter målene i Kvalitetsprogrammet og sikrer kvalitet i SFO.*

## BESKÆFTIGELSESMILJØET

Regeringen arbejder med en historisk regelforenkling af beskæftigelseslovgivningen under disse overskrifter:

- Få målgrupper og særregler
- Individuelt tilrettelagt indsats for borgerne
- Fra proceskrav til resultatstyring

➡ *Ændringerne påvirker de faglige ledelsesopgaver markant, både hvad angår proces, faglig indsats, arbejdsgang og vurdering.*

## DET SPECIALISEREDE SOCIALE OMRÅDE

Den 1. januar 2024 trådte Barnets lov i kraft med en række temaer, fx:

- Bedre og tidligere indsats for udsatte børn og familier
- Færre skift og mere stabilitet
- Bedre kvalitet i anbringelserne og i sagsbehandlingen

På voksenområdet er der også en aftale om lovændringer, der fx sigter mod bedre match mellem borger og tilbud.

➡ *På både børne- og voksenområdet påvirkes den faglige ledelse af forandringer i sagsbehandlingen og i de konkrete indsatser og på børneområdet også i samarbejdet med barn og familie. De faglige ledere skal forandre faglige metoder og arbejdsgange og især på børneområdet udvikle de faglige fællesskaber om helhedsindsatser på tværs, fx ved at udvikle et fælles børnesyn.*

## DAGTILBUD

Nationale undersøgelser af kvalitet, frisættelsesforsøg i velfærdskommuner og pædagogmanglen har sat fokus på faglig ledelse i dagtilbud. Det sker i forlængelse af tydeliggørelse af det pædagogiske grundlag for læringsmiljøerne i dagtilbudslovens styrkede pædagogiske læreplan.

➡ *Dette udviklingsarbejde skærper behovet for faglig ledelse i en periode med fokus på at styrke kvaliteten i dagtilbud med udgangspunkt i det pædagogiske grundlag, hvor børneperspektiv, børnefællesskaber og leg er styrende for det pædagogiske arbejde.*

## TEKNIK OG MILJØ

Regeringen har indgået grøn trepartsaftale med landbruget, miljøorganisationerne og kommunerne. Kommunerne spiller en central rolle ift. en række af initiativer i lokalsamfundet, fx i forhold til arealanvendelsen.

➡ *Det bliver en opgave for alle ledelsesniveauer – også faglige ledere – at arbejde med lokale alliancer om trepartsaftalens mål. Hertil kommer kommunens egne klimabidrag, som alle faglige ledere – også fra øvrige opgaveområder – skal have i ledelsesporteføljen.*

## UNGDOMSUDDANNELSER

Regeringen ønsker at ændre ungdomsuddannelserne med en reform, der bl.a. etablerer en ny erhvervs- og professionsrettet gymnasieuddannelse (epx). Samtidig skærper man adgangen til de gymnasiale uddannelser hhx og stx ved at hæve karakterkravet til 6.0. Regeringens forslag omfatter også, at 10. klasse nedlægges og i stedet integreres i den nye ungdomsuddannelse.

➡ *Reformen påvirker derfor den faglige ledelse i folkeskolen, da den vil præge faglige indsatser og tilgange i arbejdet med de ældste årgange.*

# SKAB EJERSKAB OG FAGLIG MENING

De politiske forventninger og lovreformer med nye mål og løsninger står i kø. Derfor kommer mange medarbejdere til at arbejde med faglig forandring.

Faglige ledere fremhæver, at medarbejdernes ejerskab til strategier og mål er afgørende for, om man lykkes med at skabe resultater og faglig kvalitet. Lederne fremhæver også, at deres arbejde med at skabe ejerskab til mål og strategier – fx gennem visionsledelse – vokser markant, når der arbejdes med faglig omstilling og udvikling.

Personaleledere skal altså ikke bare besvare spørgsmålet om Hvorfor? Sammen med medarbejderne skal de også udvikle faglig retning, løsninger og metoder, der kan realisere reformerne.

Lidt skarpt stillet op får reformerne en svær gang på jord, hvis medarbejderne ikke har ejerskab til strategier og mål og ikke kan se den faglige mening med reformerne.

## FÆRRE MÅL OG KRAV, MEN NYE RETNINGER

Mange af reformerne indeholder en deregulering og en reduktion af krav til både indhold og proces. På skoleområdet erstattes de mange obligatoriske læringsmål af nye fagplaner med færre faglige mål. I ældrereformens reduceres opgaverne med dokumentation. Og i beskæftigelseslovgivningen forventes resultatstyringen at styrkes på bekostning af proceskravene.

Til gengæld indeholder reformerne også nye mål og redskaber. På skoleområdet indføres fx en junior-mesterlære, mere praksisrettet undervisning og en styrkelse af dansk og matematik for de mest udfordrede elever. Ældreområdet får nye visitationsmodeller og borgernære medarbejderteams. I Barnets Lov sker et paradigmeskift i forhold til tidlig indsats og anbringelser.

Reformene drejer det faglige kompas for både ledere og medarbejdere. På nogle områder blot få grader og på andre temmelig mange. Det kan booste faglig ambition hos nogle medarbejdere og skabe usikkerhed hos andre.

## KOMMUNALBESTYRELSEN OG LEDELSESKÆDEN

I disse omstillingstider har de faglige ledere derfor et ansvar for, at arbejdspladsen sætter retning, at den skaber faglig mening, og at der er et fællesskab om mål og indsats. Men det betyder også, at de faglige ledere kan og skal stille krav til kollegerne i ledelseskæden.

Strategi og forankring er nemlig et anliggende for kommunalbestyrelsen og hele ledelseskæden. Mange temaer i reformerne vil finde løsninger lokalt på arbejdspladsen i en drøftelse mellem fagprofessionelle og faglige ledere. Andre temaer er principielle, så der skal formuleres en lokal politik og fælles principper på tværs af afdelinger.

Uanset hvordan mål og strategier fastlægges, er det de faglige personaleledere, der står med ansvaret for, at det giver faglig mening, og at der udvikles ejerskab til dem, jævnfør de følgende eksempler.

## EKSEMPEL: FAGLIGT EJERSKAB OG HANDLEKOMPETENCE

Ældrereformens sigter mod, at visitationen rykker tættere på både borgeren og medarbejderne i faste borgernære teams. Det er en hensigt, at borgeren i højere grad skal kunne påvirke indsatserne i en dialog med et fast team af medarbejdere, der sammen med borgeren kan prioritere de afsatte ressourcer.

Det kan samtidig skabe en faglig udfordring for medarbejderen. For hvordan skal medarbejderen og teamet fx forholde sig, hvis borgeren undsiger en faglig strategi om hverdagsrehabilitering? Svaret på det spørgsmål kan med fordel ligge i den faglige kultur og den professionelle dømmekraft, og hvor et stærkt ejerskab til strategien om rehabilitering øger medarbejderens handlekompetence i en dialog med borgeren. Her har lederne et centralt ansvar for, at der er udviklet ejerskab til strategien om rehabilitering.

## EKSEMPEL: EJERSKAB TIL FÆLLES MÅL

Beskæftigelsesreformen forventes at betyde mindre procesregulering, så medarbejdere skal sætte færre flueben ved, om der er sagsbehandlet korrekt. Til gengæld skal kommunerne udfylde det nye handlerum for en indsats, som er mere individuel tilrettelagt for borgeren.



Det gælder også helhedsorienterede indsatser for borgere på kanten af arbejdsmarkedet, der ofte har kontakt med flere eller mange afdelinger eller myndigheder på samme tid.

En deregulering og dermed større handlerum skaber mulighed for på tværs af afdelingerne at udvikle bedre individuelt tilpassede løsninger og en større fælles faglig indsats for borgeren. En sådan fælles indsats på tværs er helt afhængig af, at de enkelte afdelinger har et stærkt ejerskab til de fælles mål. Dereguleringen i LAB-loven skaber bedre mulighed for dette tværgående samarbejde om fælles mål.

## EKSEMPEL: FRA STRATEGI TIL FAGLIG KULTUR

Det nye kvalitetsprogram for folkeskolen indeholder 33 initiativer, der tilsammen skal gøre skolen mere relevant for flere børn og unge.

På skoleområdet – som i de foregående eksempler – vil reformens resultater afhænge af, om skolernes medarbejdere har ejerskab til strategien.

Skoler er meget forskellige ikke mindst i forhold til sammensætningen af elever, og det begrunder i sig selv en meget forskellig faglig tilgang på tværs af kommuner og skoler. Når det er sagt, vil effekten af reformen afhænge af, hvilke faglige paradigmer skoleledelsen bringer i spil.

Det er vigtigt, at de ledelsesmæssige beslutninger sikrer et bredt fagligt ejerskab blandt lærere og pædagoger. Det er samtidig en beslutning, som kommunalbestyrelsen og ledelseskæden skal skabe en strategisk ramme for, så lederne også har et pejlemærke for indsatsen på den enkelte skole.

## EKSEMPEL: FAGLIGE PARADIGMER OG EJERSKAB TIL NYE LØSNINGER

Den aktuelle implementering af Barnets Lov handler bl.a. om at omsætte et nyt børnesyn til praksis ved løbende at inddrage barnet og ved at udvikle tidlige og forebyggende indsatser, herunder forebyggende anbringelse.

Der kan være forskellige faglige paradigmer på tværs af familieafdelinger i vurderingen af, hvornår en forebyggende anbringelse er den rigtige løsning.

Det afhænger fx af, hvilken betydning familieafdelingen tillægger – parallelt med indsatsen for barnet – at arbejde med de voksne i familien i samarbejde med andre afdelinger som jobcenter og socialafdeling.

Her skal de faglige ledere sikre et fagprofessionelt ejerskab til, hvornår forebyggende anbringelse anvendes eller ikke anvendes.



## MEDARBEJDERINDDRAGELSE OG EJERSKAB

Eksemplerne viser, at faglig mening og ejerskab er en central forudsætning for at kunne implementere reformerne. De viser også, at faglig mening ikke er noget, man kan beslutte. Det understreger blot, hvor vigtigt det er at gøre ejerskab til et hovedtema, når der gennemføres omstillinger. Fagligt ejerskab og faglig mestring er ofte hinandens gensidige forudsætninger.

De faglige ledere er hovedansvarlige for at udvikle et tæt samarbejde med de fagprofessionelle medarbejdere – ikke kun om at udføre opgaverne, men også i de faser, hvor der sættes retning og vælges faglige tilgange.

Det tætte samarbejde mellem ledelse og medarbejdere er også et ansvar for toppen af ledelseskæden. Aktiv inddragelse af medarbejderne allerede i strategifasen er et godt fundament for at udvikle ejerskab og følgeskab til den retning, der sættes.

### REFLEKSIONSPØRGSMAÅL

- Hvor er det indenfor dit ledelsesfelt særligt vigtigt, at medarbejderne har ejerskab til de faglige mål?
- Hvilke forandringer på dit opgaveområde kalder i særlig grad på at skabe faglig mening?
- Hvor er der i dit ledelsesfelt behov for at styrke det faglige fællesskab om kerneopgavens indhold?

### VIDEORER

*Formand for Kommunale Velfærdschefer, direktør Jakob Bigum Lundberg, om fagligt ejerskab og mestring.*



*Formand for Børne og kulturchefforeningen, direktør Lars Sloth, om ejerskab og reformimplementering.*



# BRUG FAGLIGE METODER MED KVALITET OG VÆRDI FOR BORGERNE

Debatten om frisættelse har sat fokus på den faglige ledelsesrolle, men den rejser ikke tvivl om lederens ansvar for kvalitet i det faglige arbejde. Lederne skal med den ene hånd understøtte medarbejdernes fagprofessionelle dømmekraft og handlekompetence og med den anden hånd sikre, at der skabes kvalitet og værdi for borgerne.

## FRISÆTTELSE OG FAGLIG KVALITET

Begrundelsen for at frisætte og skabe større fagligt handlerum er netop mere kvalitet og værdi for borgerne. Hensynet til borgeren er ledetråd i en frisættelse, og større fagligt handlerum er ikke en åben dør til hvad som helst. Tværtimod vokser ansvaret for faglig kvalitet.

I feltet mellem frisættelse og reformer bliver de fagprofessionelles viden og ansvar for helheden helt afgørende. Denne viden skal udvikles løbende, eksempelvis på baggrund af ny forskning. De faglige ledere spiller en rolle i at bringe både eksisterende og ny viden i spil for at skabe de bedste faglige løsninger. På den måde vil en frisættelse styrke både det faglige fundament og den fagprofessionelle dømmekraft.

Samtidig er frisættelse ikke en frihed fra politiske mål. Det er derimod en adgang til flere faglige handlemuligheder og flere forskellige veje hen til målet.

## TÆTTERE PÅ ELLER STØRRE AFSTAND?

Der evalueres stadig på forsøg med borgernære teams på ældreområdet og på forsøg i velfærds kommunerne om frisættelse, men de foreløbige meldinger er klare. Frisættelse og større fagligt handlerum kræver ikke mindre ledelse, men nye og flere typer af ledelse.

Når frisættelse øger medarbejdernes ansvar for faglig kvalitet, skal de også kunne hente faglig støtte og sparring hos deres leder. Med større fagligt handlerum følger nemlig også flere faglige dilemmaer.

Frisættelse og større fagligt handlerum kalder derfor også på stærkere faglige fællesskaber. Træning og øvelse i "peer-to-peer" forståelse i læringsfællesskaber udvider forståelsen af faglig ledelse og er med til at give svar på mange fagprofessionelle problemstillinger.

## FRA FIXER TIL FACILITATOR

Begrundelsen for et større fagligt handlerum er at bringe den professionelle dømmekraft mere i spil.

Det forandrer også den faglige ledelsesrolle. På ældreområdet er forandringen i forsøgene med de borgernære teams lidt forenklet sammenfattet i overskriften "fra fixer til facilitator". Lederen skal altså træde tilbage fra selv at sikre løsningen og i stedet understøtte en faglig kultur, som styrker de fagprofessionelles egen handlekompetence og professionelle dømmekraft.

Lederne har mange redskaber til denne faciliterende rolle, og de forudsætter stort set alle en faglig ledelse tæt på. Det handler fx om at inddrage, reflektere og bruge medarbejdernes erfaringer og om at sparre med dem om konkrete læringssituationer. Det handler også om at facilitere fælles faglig udvikling og understøtte en stærk samarbejdskultur med vægt på at dele faglig viden.

Den enkelte medarbejder bør kunne forvente, at den faglige leder bistår medarbejderen med at blive den bedste faglige udgave af sig selv. Det forudsætter også en faglig tryk arbejdsplads.

## LEDERENS FAGLIGE ANSVAR SKÆRPES

I bevægelsen mod et større handlerum til medarbejderne kan lederne ikke frasige sig ansvaret for den faglige kvalitet. Hvis faglige standarder svigtes, og resultater udebliver, falder det tilbage på lederne.

En mere faciliterende ledelse må derfor ikke havne i en faldgrube, hvor ansvaret for faglige tilgange og løsninger forsvinder. Tværtimod vokser lederens ansvar for at skabe gennemsigtighed om valget af faglig tilgang. Det skal være synligt, at de faglige valg understøtter arbejdspladsens retning og mål.

Især når medarbejdere fra forskellige professioner samarbejder om faglig udvikling og resultater, når arbejdsdelinger mellem professioner ændrer sig, eller når der fx er udfordringer med at rekruttere, vokser lederens ansvar for faglig støtte til deres medarbejdere.

## EKSEMPEL: FAGLIGE DILEMMAER

Ældreformen kan skabe faglige dilemmaer, der øger behovet for, at ledelsen bakker op.

Det er reformens hensigt at øge borgerens indflydelse på anvendelse af de visiterede ressourcer. Her kan medarbejderen komme i et dilemma, hvis faglige omsorgs- eller sundhedsmæssige hensyn, borgerens ønsker og de pårørendes opfordringer peger i tre forskellige retninger.

Sker det, kan medarbejderen forvente, at ledelsen bakker op om de faglige beslutninger, og at der er en faglig kultur, der sætter en retning for, hvordan der handles i den slags dilemmaer.

## EKSEMPEL: POLITISKE MÅL, FORSKNING OG FAGLIG PRAKSIS

Kvalitetsprogrammets mål om nye og flere indsatser for de mest udfordrede elever og generelle ambitioner om stærkere inkluderende undervisningsmiljøer er også eksempler på, hvordan faglig praksis udvikles gennem faglig ledelse. Og på hvordan der kan skabes faglige fællesskaber om den pædagogiske og didaktiske praksis, der understøtter målene.

Det er vigtigt at inddrage relevant forskning i valget af faglige metoder, da læringseffekterne overfor de forskellige elevgrupper er forskellige.

## EKSEMPEL: FRA DEREGULERING TIL NYE LØSNINGER

Beskæftigelsesreformen forventes at reducere den hidtidige procesregulering af indsatserne for forskellige grupper af ledige og give kommunerne større mulighed for at vælge redskaber og processer sammen med den ledige.

Derfor vil lovændringen være anledning til, at det ikke bare i jobcentrene, men i hele ledelseskæden drøftes, hvordan indsatserne skal tilrettelægges fremover.

Det bliver en faglig vurdering af, hvordan forskellige tilbud og tilgang til grupper af ledige kan bistå dem til at komme i job eller uddannelse eller få arbejdsmarkedskontakt. Med reformen får de faglige ledere et stort ansvar for at udvikle de faglige løsninger og indsatser.

## EKSEMPEL: FACILITERE DRØFTELSE OM FAGLIG KVALITET

I dagtilbudsloven er det præciseret, hvilket pædagogisk fundament alle dagtilbud skal bygge på. Det har skærpet opmærksomheden på, hvilken pædagogisk praksis der understøtter formålet om at fremme børns trivsel, læring, udvikling og dannelse.

Den nationale kvalitetsundersøgelse fra VIVE og EVA om dagtilbud har samtidig sat fokus på ledernes ansvar for koblingen mellem faglig praksis og dagtilbudslovens krav. Kvalitetsundersøgelsen kalder derfor også på, at de faglige personaleledere involverer sig endnu mere i at facilitere, at den faglige praksis drøftes for at styrke medarbejdernes faglige metodevalg.



## EKSEMPEL: EFFEKTIVITET MED RETTE FAGPERSON TIL RETTE OPGAVE

Valg af faglige metoder handler også om effektivitet.

Faglige ledere i stabsfunktioner som økonomi, hr, it og ejendomsservice har altid et ansvar for, at administrative og tekniske opgaver fungerer effektivt. Reformerne øger blot behovet for, at faglige ledere i de borgernære enheder har rum og tid til at lede det faglige.

Lederne i stabsenhederne har derfor en central faglig ledelsesopgave i forhold til at understøtte reformernes faglige omstilling og udvikling gennem digitale og teknologiske løsninger, stillingsstrukturer og personalepolitiske initiativer og effektiv ressourceanvendelse. Samtidig skal stabenes faglige ledere arbejde med at frigøre tid i alle de enheder, stabene understøtter. Faglige ledere i borgernære enheder bør aflastes for administrative og tekniske opgaver, der løses bedre af andre, så der sikres rette fagperson til rette opgave. Fx kan stabene sætte turbo på digitale løsninger – herunder AI- og robotløsninger – der udover at højne kvaliteten kan frigøre tid i de borgernære enheder.

### REFLEKSIONSPØRGSMÅL

- Hvilke nye faglige løsninger og forandringer af faglig praksis kalder reformerne i dit ledelsesfelt på?
- Hvordan arbejder din afdeling med fagligt handlerum, og er der udviklinger, der kalder på forandring i din egen ledelsesprofil?
- Hvilke faglige udfordringer i din afdeling kalder på særlig ledelsesfokus ift. kommende eller igangværende reformer?

### VIDEOER

Formand for Lederforeningen i FOA, Joan Lindskov, om frisættelse og faglig ledelse.



Formand for HK Kommunal, Lene Roed, om ansvar for faglig kvalitet og rette fagperson til opgaven.



# INSPIRERER TIL FAGLIG LÆRING OG EVALUERING

Systematisk evaluering er et af de bedste redskaber til at skabe et stærkt fagligt miljø på en arbejdsplads. Det fremhæver mange faglige ledere, der også peger på, at det bidrager til faglig udvikling, stærkere fagligt fællesskab og bedre resultater.

Ikke desto mindre er det en ledelsesopgave, der ofte nedprioriteres i en travl hverdag. Netop derfor bør der være større fokus på faglig evaluering, opfølgning og vurdering af de resultater, der er opnået. Større fagligt handlerum og faglig forandring pga. reformer skærper kun dette behov.

## RELEVANT DOKUMENTATION FOR ARBEJDSPLADSEN

Forståelsen for, at evaluering skal ske på arbejdspladsens egne præmisser, er vokset. Staten vil reducere sine dokumentationskrav, ligesom kommunerne ser kritisk på egne systemer, som genererer ledelsesinformation. Det er informationsbehovet i de udførende led, der bør præge dataindsamling, ikke 'nice to know' hensyn i ledelseskædens øvre niveauer.

Det er kvalitetsrapporten på folkeskoleområdet et eksempel på. Den er nu, sammen med dens krav om data, fjernet som obligatorisk redskab. I stedet identificerer hver skole den dokumentation, der er relevant for skolens udviklingsopgaver. Regeringens løfte om at reducere dokumentationsbyrden på ældreområdet er et andet eksempel.

## VIDEN SOM GRUNDLAG

De faglige ledere har meget forskellige vilkår for at skabe systematik og rammer for evalueringen. Nogle opgaver og resultater lader sig let dokumentere. Andre ikke. Nogle indsatser har klare mål. Andre mere diffuse. Nogle opgaver har kontinuitet. Andre ændres konstant.

Selvom redskaber og muligheder for evaluering er meget forskellige er det en central ledelsesopgave at sikre, at den faglige dømmekraft anvendes på et solidt fundament af viden.

I den proces kan lederne vælge en bred vifte af redskaber. De fleste anvender en kombination af kvantitativ og kvalitativ dokumentation kombineret med fagprofessionel dømmekraft. I mange tilfælde inddrages borgernes vurderinger også.

## EVALUERING OG LÆRINGSKULTUR

Samtidig er der mange modeller for, hvor hyppige og omfangsrige evalueringerne skal være. Det kan spænde fra arbejdspladser med daglig evaluering som led i den kollegiale dialog til arbejdspladser med større halvårslige eller årlige evalueringer på grundlag af egentlige analyser.

Mange faglige ledere har det mål, at evalueringerne udvikles til en integreret del af den faglige dialog, så den også bidrager til en ambitiøs faglig kultur på arbejdspladsen. Det centrale er at bevæge de faglige drøftelser fra sporadisk fornemmelse til systematisk viden.

## EKSEMPEL: FRA NATIONALT DIKTAT TIL LOKAL MOTIVATION

Folkeskolen illustrerer den udvikling, der er beskrevet ovenfor. Lovkravet om kvalitetsrapporter med nationalt standardiserede data er afskaffet til fordel for skoleudviklingssamtaler, hvor hver skole sammen med forvaltningen vælger sine fokusområder og sin dokumentation.

Ændringen understøtter en anden udvikling i folkeskolen, nemlig bevægelsen mod stærkere professionelle læringsfællesskaber. Tidligere var teamstrukturen i folkeskolen præget af at være et praktisk fællesskab, men over en årrække er teams omkring klassen, faget og årgangen i langt højere grad blevet faglige læringsfællesskaber.

Mange skoler arbejder med systematiske data – kvantitative og kvalitative – og med at opsamle den professionelle dømmekraft til vurdering af elevernes trivsel, deres faglige niveau og deres progression. Den nye folkeskolelov og dens mål om stærkere progression for de mest udfordrede elever begrundes, at der er en stærk evalueringsskulturen om den pædagogiske og didaktiske metodik.

## EKSEMPEL: FAGLIGT FÆLLESSKAB OM EVALUERINGSMETODE

Det fremgår af dagtilbudsloven, at lederen er ansvarlig for at etablere en evalueringsskulturen i dagtilbuddet, som skal udvikle og kvalificere det pædagogiske læringsmiljø.

Det er blevet mere udbredt i dagtilbud at arbejde med evaluering, der bygger på en systematisk samling af viden. Der findes forskellige tilgange, metoder og redskaber til at evaluere og reflektere over den faglige praksis. Igen er det

afgørende, at det enkelte dagtilbud og den enkelte fagprofessionelle har ejerskab til de tilgange og metoder, der arbejdes med. I en undersøgelse af dagtilbud fra Væksthus for Ledelse giver flere ledere udtryk for, at det afgørende ikke er, hvilken tilgang der anvendes, men derimod at medarbejdere og ledere har et stærkt fællesskab om den måde, evalueringen er tilrettelagt på.

### **EKSEMPEL: EVALUERING INTEGRERET I DAGLIG RUTINE**

I ældreplejen er mange opgaver i perioder meget stabile, men det er centralt at vurdere, hvornår der er behov for nye indsatser – måske endda akut. Derfor arbejder en del kommuner med triage systemer som en del af den løbende og nogle gange daglige evaluering.

Triageringsmøder anvendes til at sikre, at den rette faglighed er til stede hos borgeren, men også til at sikre, at medarbejderne ser og hører hinandens faglige vurderinger. Det bidrager både til fagligt fællesskab og faglig udvikling.

### **EKSEMPEL: REDSKABER TIL EVALUERING**

Der findes mange redskaber til arbejdet med evaluering. Flere familieafdelinger arbejder fx med redskabet "Feedback Informed Treatment" (FIT), der har fokus på, både hvordan progressionen er for det enkelte barn, og hvordan familien oplever samarbejdsrelationen mellem afdelingen og familien.

FIT har fokus på den enkelte familie, men redskabet genererer også data til at vurdere den mere generelle effekt af myndighedsarbejdet. Resultaterne af evalueringerne kan også anvendes til kommunikation i ledelseskæden og til politisk niveau.

### **EKSEMPEL: UDVIKLING Gennem KOLLEGERNES FEEDBACK**

Faglige ledere i centrale stabs- og støttefunktioner som økonomi, hr, it og ejendomsservice benytter i stigende grad systematisk feedback fra lederne i de borgernære enheder, som stabene understøtter til at udvikle arbejdsdelinger, fordi det kan frigive tid til ledelse af det faglige i de borgernære enheder.

Feedback bruges til at evaluere, om behovene i de borgernære enheder er ledetråd for stabenes indsatser. Nogle ledere har arbejdet med at integrere denne evaluering i den faglige kultur i stabene. Der er også eksempler på kvantitative undersøgelser af vurderingerne i de borgernære enheder, der er brugt til at omstille stabenes faglige praksis.

### **FRISÆTTELSE OG DOKUMENTATION**

Frisættelse, fx fra statslige dokumentationskrav, begrundes med, at det kan bidrage til større faglig kvalitet, fordi det frigør ressourcer til at lede det faglige.

Derfor bør kommunerne udnytte, at staten deregulerer dokumentationskravene til at styrke evalueringen på den enkelte arbejdsplads. De faglige personaleledere er dem, der tilrettelægger evalueringen og udvælger den dokumentation, der anvendes til faglige refleksioner.

Opgaven omfatter også, at de faglige ledere synliggør udtil, hvordan indsatserne kan følges og vurderes, og hvordan



kvaliteten udvikler sig. Det skal gøres synligt, både i ledelseskæden og overfor borgerne. Skoleudviklingsamtaler er et eksempel på, hvordan den faglige refleksion bringes i spil, også i forhold til det politiske niveau.

### **EVALUERING OG KOMPETENCEUDVIKLING**

Vejen fra evaluering og dokumentation til faglig refleksion og fagligt fællesskab handler også om kompetenceudvikling. Derfor er fagligt handlerum, evaluering og faglig ambition også et af mange svar på de udfordringer med at rekruttere medarbejdere, som mange kommuner oplever i disse år.

Gode muligheder for kompetenceudvikling herunder også høje faglige ambitioner på arbejdspladsen kan både bidrage til at rekruttere og tilknytte dygtige medarbejdere. Mange faglige ledere anvender derfor evaluering som et uddannelsesredskab overfor nyere medarbejdere med mindre erfaring og anciennitet.

#### **REFLEKSIONSPØRGSMAÅL**

- Hvordan er faglig evaluering integreret i afdelingens kultur?
- Hvordan kan en mere systematisk vidensinddragelse tilrettelægges i den evalueringspraksis, din afdeling har?
- Hvordan kan de igangværende reformer være anledning til at styrke evalueringsaktiviteter i din afdeling?

#### **VIDEORER**

Formand for Skolelederforeningen, Dorte Andreas, om evaluering i folkeskolen.



Formand for BUPL, Elisa Rimpler, og formand for Lederforeningen i BUPL, Kristine Schroll, om evaluering og læring i dagtilbud.



# STYRK HELHEDS- LØSNINGER OG TVÆRFAGLIGHED

Helhedsløsninger rummer et stort potentiale for mere værdi og større effekt. Det er et udgangspunkt for frisættelse og deregulering, at de faglige løsninger skal findes tættest muligt på borgerne. Det gælder også i de tilfælde, hvor borgeren har samtidig kontakt med flere fagsøjler. Både lovgivning og organisation er typisk søjleopdelt og specialiseret. Det er borgernes virkelighed ikke. Derfor skal helhedsløsninger have et større ledelsesfokus i respekt for, at mange opgaver løses monofagligt i en relation mellem borgeren og en enkelt opgavesøjle.

## LEDELSE I MELLEMRUMMET

Den faglige ledelsesopgave handler om, at en solidt forankret monofaglighed ikke må blive en barriere for helhedsløsninger. Inddragelse af faglige perspektiver og viden fra de fagprofessionelle medarbejdere er en forudsætning for, at borgere, der møder flere opgavesøjler på samme tid eller i forløb, oplever sammenhæng.

Det er ikke en let ledelsesopgave. Selv enkel koordination af tværgående arbejdsprocesser kan være vanskelig, og det bliver ikke nemmere, hvis faglige mål, intentioner eller paradigmer står i vejen for hinanden i arbejdet med helhedsløsninger. Derfor står de faglige personaleledere ikke alene med ansvaret for at skabe de nødvendige helhedsløsninger. Det er også en primær opgave for chefer og direktører at lede i mellemrummet og skabe rammer for de løsninger, der giver mening for alle.

## REFORMERNE KALDER PÅ HELHED

I nogle af lovreformerne er bedre helhedsløsninger en erklæret eller en bagvedliggende intention.

- Ældre- og sundhedsreformerne skal bidrage til mere sammenhængende forløb.
- Kvalitetsprogrammet på skoleområdet til bedre rammer for en mere praksisorienteret pædagogik, der også vil styrke skolens samarbejde med andre parter.
- Beskæftigelsesreformen skal skabe større fleksibilitet – også for helhedsindsatser for borgere på kanten af arbejdsmarkedet.
- Barnets lov skal understøtte et fælles børnesyn, der på tværs af skoler, dagtilbud, PPR og familieafdelinger kan målrette indsatser for børn i udsatte positioner.

Lovgiverne har en voksende forståelse for, at højere kvalitet ikke skabes gennem mere regel- og detailregulering i den enkelte søjle, men gennem faglige vurderinger sammen med borgeren – ofte på tværs af søjler.

## FÆLLES PRINCIPPER FOR SØJLERNES SAMSPIL

Alle niveauer i ledelseskæden har et ansvar for helhed til borgerne, men de faglige personaleledere sidder med en væsentlig del af opgaven. Mange elementer i helhedsindsatser ligger i deres ledelsesrum.

Det gælder fx at sikre og overholde aftalte principper og processer. Er der fx aftaler om, hvornår og hvordan der i samarbejdet mellem skoler og familieafdeling reageres på bekymrende skolefravær? Er der fælles principper for den gode overgang fra dagtilbud til skoler? Er der sikre rutiner for sammenhængende forløb mellem sygehus og kommunal ældreomsorg/pleje?

De faglige personaleledere i de borgernære enheder sikrer, at sådanne tandhjul mellem fagsøjler går i hak. De har ansvar for, at den faglige kultur sikrer disciplin om fælles principper, og i nogle tilfælde også at principperne overhovedet udvikles til helhedsløsninger.

## UDVIKLING AF FÆLLES FAGLIGE PARADIGMER

En stor del af ansvaret for at udvikle fælles faglige paradigmer på tværs af fagsøjler ligger også på skuldrene af de faglige personaleledere.

Eksisterende faglig kultur og tilgang kan ofte være en barriere for helhedsløsninger. Det er svært at forene indsatserne, når et jobcenter og en socialafdeling vurderer forskelligt, hvor realistisk og hensigtsmæssigt det er, at en borger har kontakt med arbejdsmarkedet. Hvis en skole og en familieafdeling ser forskelligt på ansvarsfordelingen af kerneopgaven for børn eller unge i udsatte positioner, kan det også stå i vejen for fælles indsatser. Og hvis en skole og en PPR-afdeling vurderer prioriteringen mellem diagnoseudarbejdelse og det intervenserende arbejde forskelligt, kan det udfordre samarbejdet.

I mange tilfælde er den faglige ledelsesopgave derfor at skabe en ramme for et fælles fagligt ståsted på tværs



af fagsøjler. Det forudsætter ofte, at fagprofessionelles forståelse og tilgang udvikles, og her har lederne en fagligt central opgave i at inspirere.

## HELHED OG STØRRE FAGLIGT HANDLERUM

Et større fagligt handlerum gennem frisættelse er en vej til flere helhedsløsninger. De faglige personaleledere har ansvar for, at et større handlerum anvendes til at skabe stærkere faglige fællesskaber fremfor en individuel kultur, hvor hver kan gå sin egen vej.

De faglige personaleledere sikrer, at større fagligt handlerum fortolkes som en frihed til at finde nye løsninger sammen og ikke som en frihed fra forpligtende faglige fællesskaber om helhedsløsninger.

## GODE RAMMEVILKÅR FOR HELHEDSLØSNINGER

Mange forudsætninger for helhedsløsninger skal skabes i den øvre del af ledelseskæden hos direktører og chefer.

Når borgeren møder flere faglige tilgange, der støder sammen, kan forklaringen i nogle tilfælde være, at disse faglige tilgange er forankret i forskellige grundholdninger i toppen af ledelseskæden hos chefer og direktører. Det er derfor også toppens ansvar at forandre dem og skabe den systemiske kvalitet.

## METODER TIL UDVIKLING AF FAGSØJLERNES FAGLIGE FÆLLESSKAB

I kommuner med gode helhedsløsninger har de faglige personaleledere typisk arbejdet sammen på tværs af enheder og søjler for at udvikle det faglige fællesskab. Metoderne på den vej er mange, fx:

1. Udvikling af fælles faglige perspektiver og mål
2. Udvikling af fælles faglige metoder og processer
3. Udvikling af gensidigt kendskab

### 1: Fælles faglige perspektiver

En del kommuner arbejder med at udvikle et "Fælles Børnesyn" på tværs af dagtilbud, skoler, familieafdeling, PPR, sundhedspleje m.v. Det handler i høj grad om at skabe en fælles tilgang, når man på tværs af søjlerne sætter mål og indsats i sammenhæng, fx i forhold til mål for inkluderende fællesskaber.

Andre kommuner har formuleret principper for borgermødet med fælles metode i samarbejdet med borgerne.

Fælles mål for unge og voksne i udsatte positioner om job og uddannelse er et tredje eksempel på, hvordan forskellige afdelinger udvikler fælles faglige paradigmer.

Hensigten med disse initiativer er at nedbryde de eventuelle fagkulturelle barrierer, der kan stå i vejen for helhedsløsninger, fordi fagsøjlerne arbejder med afsæt i forskellige mål og intentioner.

### 2: Fælles faglige metoder og processer

I mange tilfælde anvendes også fælles faglige metoder, der kan understøtte en fælles faglig tilgang. Det kan være eksempler, hvor de faglige personaleledere på tværs af social- og familieafdeling, jobcentret, misbrugsafdeling, kommunal ungeindsats m.v. arbejder med LØFT, SOS, IPS

eller andre konkrete redskaber og processer, der kan udvikle en fælles faglig tilgang til borgerne.

Et andet eksempel er at udvikle fælles arbejdsgange på tværs af fagsøjler for at sikre sammenhængende borgerforløb for ældre medicinske patienter.

### 3: Gensidigt kendskab

Mange helhedsløsninger er sat i gang ved, at faglige personaleledere har arbejdet med at udvikle afdelingernes gensidige faglige kendskab. Også her er der mange tilgange. Fx er relationel koordinering og koblingskompetence to metoder, som mange afdelinger har arbejdet med. Når den relationelle kapacitet bliver større, bidrager det i sig selv til at reducere fagkulturelle forskelle.



## REFLEKSIONSPØRSMÅL

- Hvor i dit ledelsesfelt er der potentiale for mere værdi eller større effekt gennem helhedsindsatser på tværs?
- Hvor er der i dit ledelsesfelt behov for på tværs af afdelinger/institutioner at udvikle fælles faglige paradigmer for at hente potentialet i helhedsløsninger?
- Hvilke barrierer for helhedsløsninger ligger indenfor dit ledelsesrum at håndtere?

## VIDEOR

Forkvinde for Socialrådgiverforeningen, Signe Færch, om fælles retning for helhedsløsninger.



Formand for Danmarks Lærerforening, Gordon Ørskov Madsen, om velfærdspotentiale i helhedsløsninger.



# TOPLEDELSSENS ANSVAR FOR GODE RAMME- BETINGELSER

Dette oplæg bygger på en grundholdning om, at der skabes mere kvalitet og værdi for borgerne gennem god ledelse med systematik og fælles retning, end ved at detailregulere arbejdsprocesser og diktere standardløsninger.

Oplægget har fokus på betydningen af god faglig ledelse tæt på medarbejderne. Den opgave forudsætter gode rammebetingelser for, at de faglige personaleledere kan løfte den.

Gode rammebetingelser handler for det første om tid og rum til faglig ledelse, og for det andet om at afklare de strategier og forudsætninger, som ikke kan løses på fagligt ledelsesniveau, men kun højere i ledelseskæden.

Disse to forudsætninger beskrives i det følgende med en opfordring til kommunerne om at give dem høj prioritet.

## **LEDELSESPÆND OG FAGLIG LEDELSE**

Den mest afgørende forudsætning for god faglig personaleledelse er, om lederen overhovedet har mulighed for at være tæt på sine medarbejdere – altså ledelsesspændets størrelse.

Mange undersøgelser viser, at der ikke er noget facit på et godt ledelsesspænd. Det afhænger af mange forhold, og selv indenfor samme opgaveområde kan der være stor variation i, hvad et hensigtsmæssigt spænd kan være.

Noget af variationen på tværs af kommuner er betinget af, at ledelse tillægges forskellig betydning, og her er der grund til at fremhæve, at mange undersøgelser viser en direkte sammenhæng mellem god faglig ledelse og kvalitet og værdi for borgerne.

Derfor er en del kommuner gået i gang med at analysere, hvordan kommunens ledelsesspænd fungerer, og om ændringer kan bidrage til større kvalitet for borgerne.

Disse drøftelser har i nogle kommuner ført til, at ledelsesspændet er blevet reduceret og har også ført til overvejelser om, hvordan lederne selv kan håndtere de aktuelle ledelsesspænd ved at arbejde med deres egen

ledelsesprofil, herunder også i hvilken grad de delegerer og distribuerer opgaver.

Nogle af de kommunale udviklingsaktiviteter med ledelsesstrukturen har også sat fokus på ledernes og medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen. Det er et helt gennemgående træk, at medarbejderne efterspørger ledelse tæt på, fordi det skaber bedre muligheder for faglig sparring, og det øger den tryghed, der kommer af et stærkt fagligt fællesskab. Samtidig peger lederne selv på, at ledelsesstrukturen og ledelsesspændet har betydning for deres trivsel på arbejdspladsen.

Kommunerne har hovedansvaret for at skabe gode rammer for faglig ledelse tæt på de fagprofessionelle, men ansvaret ligger også hos staten. Regeringens strategi for deregulering og frisættelse øger medarbejdernes behov for at have adgang til faglig kompetent støtte og sparring med deres ledere. Denne kobling mellem deregulering og ledelse bør regeringen have som en forudsætning for sine initiativer.

## **INDHOLDET I DET FAGLIGE LEDELSESJOB**

De faglige personaleledere har bedre muligheder for at lede det faglige, når jobbet ikke tidsmæssigt er fyldt med administrative og tekniske opgaver.

Naturligvis har afdelings- og institutionslederne i de borgernære enheder generelt ansvaret for økonomistyring og personaleledelse som en integreret opgave, der indgår i ledelse af det faglige.

Når det er sagt, er der en vifte af administrative og tekniske opgaver, der ikke bør udfylde jobbet hos de faglige personaleledere, men som bør placeres på andre skuldre eller i andre enheder. Rette fagperson til rette opgave.

Det handler især om mange af de opgaver, der ligger i centrale stabsfunktioner, og som alle enheder er i løbende kontakt med. Det er funktioner som økonomi, lønadmini-



stration, hr og jura, it, digitalisering og teknologi, ejendomsservice og tilsvarende.

## **SAMSPILLET MELLEM STABE OG BORGERVENDTE ENHEDER**

Debatten om frisættelse og veje til at styrke den faglige ledelse har sat fokus på, om der i samspillet mellem centrale stabsfunktioner og de udførende borgervendte enheder er muligheder for at udvikle arbejdsdelingen for at frigøre tid og ressourcer til ledelse af det faglige.

Det handler fx om at undgå, at administrative besparelser i kommunerne fører til, at opgaverne – som jo ikke forsvinder – blot skubbes ud i organisationen og lander på bordene hos de faglige ledere i de borgernære enheder.

Det handler også om forhold som fx klare arbejdsdelinger, effektiv digital understøttelse af arbejdsprocesser og sikker drift i stabsfunktionerne, så de decentrale enheder får god service.

Ledelsesinformation og data til at dokumentere og evaluere resultater er også eksempler på samspil mellem stabsfunktioner og de borgernære enheder. Her skal de data, der udvælges, først og fremmest være relevante for de decentrale ledere til brug for deres ledelse og dialog med medarbejderne om resultater og faglig praksis. Disse data bør være fundamentet for det, der sendes videre gennem ledelseskæden. De udførende led bør ikke belastes af at skulle bruge tid på at indsamle data af "nice to know"-hensyn, hvis disse data ikke gør nogen nytte i de udførende led.

KL og de kommunale chefforeninger, især Økonomi- og direktørforeningens medlemmer, der i mange kommuner har direktøransvar for både økonomi, hr og it/digitalisering, har i 2025 planlagt at sætte fokus på, hvordan dette samspil mellem stabe og decentrale enheder kan udvikles. Chefforeningerne og KL har til brug for lokale drøftelser udgivet oplægget "Fundament for velfærden" i januar 2025. Det inspirerer til lokale drøftelser om, hvordan der kan frigøres tid til ledelse af det faglige.

## **LEDERKOMPETENCER OG -UDDANNELSE**

Når ledelsesrollen udvikler og forandrer sig, har lederne også behov for refleksion og ledelsesfaglig sparring, ligesom de har behov for et ledelsessamarbejde, som betyder, at de ikke nødvendigvis selv skal opfinde den dybe tallerken, hver gang et nyt udviklingsbehov opstår.

Derfor har mange kommuner fokus på ledelsesfællesskabet og på, hvordan fællesskabet udvikles, så det både fungerer som et fælles fagligt fundament, en mulighed for personlig ledelsessparring og en tidsmæssig aflastning.

I forlængelse af det har lederne også brug for kompetenceudvikling. Det gælder både i forhold til de mere formelle lederuddannelser, udvikling af ny faglig viden og i forhold til de konkrete reformer, der gennemføres de nærmeste år. Flere af reformerne indeholder så store forandringer, at det påvirker behovet for lederkompetencer, og det bør indbygges i reformernes implementering, at lederne har mulighed for at arbejde med egen kompetenceudvikling.

Eksisterende lederuddannelser kan med fordel udvikles, så de i højere grad afspejler de aktuelle ledelsesudfordringer og i mange tilfælde gøres mere praksisnære. Det gælder fx lederuddannelse på diplomniveau. Lederuddannelser bør også indrettes til bedre at opfange kompetencebehovet hos nyudnævnte ledere, der ofte er tidsmæssigt presset samtidig med, at de skal tilegne sig helt ny viden og kompetence i ledelsesjobbet. Ledelse af det faglige bør derfor også indgå med større vægt.

Der er brug for, at der både lokalt i den enkelte kommune og nationalt er fokus på at imødegå dette kompetencebehov hos lederne. Det vil også være et bidrag til at imødegå den udfordring med at rekruttere, der er vokset i forhold til lederjobbene i de borgernære enheder.

## **INDDRAGELSE AF MEDARBEJDERNE OG SAMARBEJDE OM RETNING**

Ledelsesfællesskab er en vigtig forudsætning for en fælles retning og en fælles faglig udvikling. Det gælder også fællesskabet og samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere.

Der er forskellig tradition for samarbejds metode både mellem arbejdspladser i den enkelte kommune og på tværs af kommuner. Det afgørende er ikke, hvordan samarbejdet tilrettelægges, men at det bliver et fundament for den faglige udvikling, der skaber værdi for borgerne.

Kommunens topledelse har ansvar for både initiativet til og gode betingelser for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere – ikke mindst, når reformer og lovændringer skaber faglige forandringer og nye vilkår og forudsætninger for de opgaver, medarbejderne skal løse.

## **LOKALE STRATEGIER SOM AFSÆT FOR DEN FAGLIGE LEDELSE**

Regeringen og Folketinget forventes i indeværende og næste folketingssamling at gennemføre mange af de reformer, dette oplæg beskriver.

Det vil i givet fald betyde, at kommunalbestyrelserne får en række implementeringsopgaver, der også omfatter mange lokalpolitiske beslutninger og strategier for de pågældende opgaver.

I kapitlet om ejerskab og faglig mening på side 8-9 er en række eksempler på, hvordan de faglige personaleledere er afhængige af disse lokalpolitiske strategier og beslutninger, når de faglige ledere og deres medarbejdere skal omsætte reformerne i praksis.

Her kan skole- og ældre reformerne nævnes. I forlængelse af hovedtemaerne i det nye kvalitetsprogram for folkeskolen er det naturligt, at kommunalbestyrelsen forholder sig til rammerne for en mere praksisnær undervisning, principper for samarbejdet med bestyrelserne, og eventuelt også genbesøger målene for progression hos de mest udfordrede elever, jævnfør kvalitetsprogrammets indsatser. Ligesådan skal der fastlægges principper for, hvordan visitationsprincipperne på ældreområdet udformes, og hvilke rammer der skal lægges for de borgernære teams.

Særligt på beskæftigelsesområdet vil det være nødvendigt at udvikle de lokale politiske mål for de forskellige grupper af ledige og lægge en økonomisk plan for

indsatserne, fordi der formentlig vil være et statsligt krav om en betydelig besparelse på de eksisterende jobcentre i forbindelse med reformens vedtagelse.

Kommunalbestyrelsen og den øvre del af ledelseskæden skal tilvejebringe et solidt fundament med lokale mål og principper for de mange reformer, så personalelederne har gode betingelser for at gennemføre dem sammen med medarbejderne.

## **GODE RAMMER FOR HELHEDSLØSNINGER TIL BORGERNE**

I kapitlet på side 14 og 15 om helhedsløsninger og tværfaglighed fremhæves også, at de faglige personaleledere er afhængige af, at toppen af ledelseskæden på direktør og chefniveau – og for nogle temaers vedkommende også på politisk niveau – afklarer forudsætningerne for helhedsindsatser til borgerne.

Det skyldes, at barriererne for helhedsindsatser ofte ligger udenfor de faglige lederes beslutningsrum. Det sker, fx når forskellige afdelinger har forskellige mål for samme gruppe af borgere eller faglige paradigmer, der trækker borgerne i forskellig retning. Det kan også handle om forskellig opfattelse af, hvem der har ansvar for at løse en given opgave, som flere har en hånd med i.

Et eksempel er, hvordan mål om arbejdsmarkedskontakt skal præge indsatserne på tværs af jobcenter og socialafdeling for langvarige kontanthjælpsmodtagere. Hvis én afdeling har et rehabiliterende fagligt paradigme,

hvor arbejdsmarkedskontakt er et redskab på vej til målet, mens en anden afdeling har et kompensatorisk fagligt paradigme, hvor arbejdsmarkedskontakt er en barriere for målet, er det svært for de faglige ledere at forene medarbejderne om en helhedsindsats. En sådan barriere hverken kan eller bør overlades til de faglige ledere at løse. Det skal ske højere oppe i ledelseskæden.

Et andet eksempel er kassetænkning, hvor usikkerheden om, hvilken søjle der skal betale for en indsats, bliver en stor udfordring for den helhedsorienterede indsats. Det skal også løses højere oppe i ledelseskæden.

Topledelsen må på samme måde involvere sig i at klarlægge, i hvilken udstrækning der gælder fælles principper for afdelinger og institutioner, der arbejder tæt sammen: Kan fx en familieafdeling i samarbejdet med dagtilbud og skoler om udsatte børn regne med en nogenlunde ensartet reaktion i kritiske situationer på tværs af skoler og dagtilbud? Eller skal familieafdelingen tilpasse sig en forskellig faglig politik på tværs af institutionerne, afhængig af den faglige vurdering og prioritering i hver institution?

Flere og bedre helhedsløsninger til borgerne skabes konkret af alle de medarbejdere, der møder borgerne – på tværs af afdelinger og institutioner. Men faglige personaleledere og medarbejdere kan ikke løse denne opgave, blot fordi topledelsen beslutter det. Det er topledelsens ansvar at fjerne de barrierer, der står i vejen for, at borgerne kan få mere sammenhængende indsatser.

### **REFLEKSIONSPØRGSMAÅL**

- Hvor udfordrer ledelsesspændene i din kommune muligheden for at udøve faglig ledelse tæt på medarbejderne?
- Hvor kan stabs- og støttefunktioner bidrage til at frigøre tid i borgernære enheder til at lede det faglige?
- Hvor er der særlig behov for, at kommunalbestyrelsen og toppen af ledelseskæden sætter retning, så faglige ledere kan fylde ledelsesrummet ud?

### **VIDEOER**

*Formand for Økonomidirektørforeningen, direktør Eddie Dydensborg, om gode rammer for faglig ledelse.*



*Formand for Kommunalteknisk chef-forening, Michel van der Linden, om støttefunktioner som fundament for faglig ledelse.*





