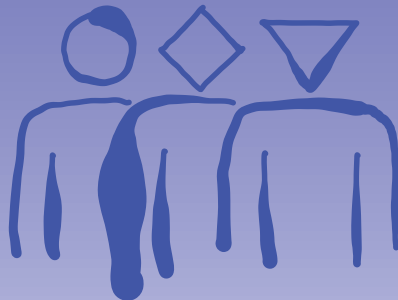
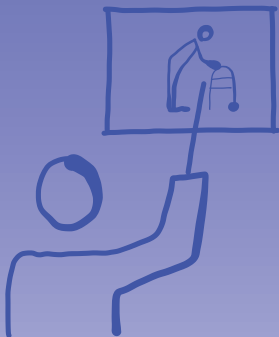


# God faglig ledelse i ældreplejen

VILKÅR – KENDETEGN – EKSEMPLER



# Indhold

<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>Særlige vilkår for faglig ledelse i ældreplejen</b>	<b>4</b>
<b>Seks kendetegn ved god faglig ledelse i ældreplejen</b>	
1. Fokus på kerneopgaven	8
2. Opgavenær faglig dialog	10
3. Balanceret tillid	12
4. Faglig nytænkning	14
5. Tværfagligt samspil	16
6. Lærende kultur	18
<b>Gode rammer for faglig ledelse</b>	<b>20</b>
<b>Fire eksempler på arbejdet med faglig ledelse</b>	
Fælles læring kræver faglig ledelse	22
Et fælles fagligt løft af hjemmeplejen	23
Faglig ledelse skal gøre alle kompetente og trygge	24
Fælles Vagtstart skaber plads til faglig ledelse	25
<b>Syv fællestræk i faglig ledelse</b>	<b>26</b>



**God faglig ledelse i ældreplejen**  
Vilkår – kendetegn – eksempler

© Fremfærd april 2022

**Projektgruppe:**  
Anne-Sofie Fischer Petersen, KL  
Tom Bjerregaard, FOA  
Heike Penzien, DSR

**Redaktion:**  
Ola Jørgensen, Klartekst

**Grafisk design:** Karen Krarup

**Tryk:** KLS Pureprint

ISBN xxx-xx-xxxxx-xx-x  
ISBN xxx-xx-xxxxx-xx-x-pdf



# Forord

**Æ**ldreplejen i Danmark står i en udfordrende situation. Der kommer flere plejkrævende ældre, forventningerne til det nære sundhedsvæsen vokser, og det er svært at skaffe tilstrækkelig med uddannet arbejdskraft.

Uanset hvad der i øvrigt gøres lands- og lokalpolitisk for at styrke fremtidens ældrepleje, står de mange tusinde ledere på plejecentrene og i hjemmeplejen med en vigtig opgave. Det er dem, der hver dag sammen med dygtige medarbejdere arbejder for at give borgerne en professionel, værdig og sammenhængende indsats, der hjælper den enkelte til at kunne leve det liv, han eller hun ønsker.

En del af denne ledelsesopgave er den *faglige* ledelse, idet vi bruger samme definition af begrebet som Væksthus for Ledelse. (se boksen nedenfor)

Den faglige ledelse er ekstra vigtig, når man skal omstille sig til nye forhold, og når der er stor forskel på medarbejdergruppens faglige kompetencer. Begge dele er tilfældet i ældreplejen.

Det er baggrunden for en undersøgelse af god faglig ledelse i ældreplejen, hvis resultater præsenteres i denne publikation. For hvor flere har efterlyst og undersøgt faglig ledelse *generelt*, har der manglet et tydeligere billede af både ledelsesvilkår og -praksis i ældreplejen. For selv om der er mange fællestræk i faglig ledelse på tværs af de kommunale kerneopgaver, er det vigtigt at lytte til, hvad sektorens ledere selv vurderer som det *særlige*, det *vigtige* og det *vanskelige* i deres faglige ledelse.

Det har vi undersøgt ved i interview og workshops at spørge næsten 100 ledere – og nogle af deres chefer og medarbejdere – og derefter uddraget de fælles budskaber i deres udsagn. Resultatet er denne publikation, der

formidler ledernes bud på de særlige vilkår for faglig ledelse i ældreplejen, og hvordan god faglig ledelse kan se ud i praksis.

Vi håber, at publikationen kan inspirere til og kvalificere den lokale dialog om god faglig ledelse i ældreplejen. Den er især skrevet til ledere, der har personaleansvar og er tæt på driften, men også tillidsvalgte, MED-udvalg og resten af ledelseskæden kan med fordel læse med. Publikationen kan bruges i sin helhed, fx som oplæg til temamøder i organisationen, i ledernetværk eller samarbejdsfora. Men man kan også vælge et særligt vigtigt kendetegn ud og sætte det til diskussion med medarbejderne i hverdagen.

Tak til de mange ledere og chefer i ældreplejen, der har delt deres erfaringer, så andre kan få glæde af dem.

**Fremfærd Sundhed & Ældre**

## Hvad er faglig ledelse?

Væksthus for Ledelse har i en stor interviewundersøgelse undersøgt, hvad der kendetegner den faglige ledelsesopgave på tværs af velfærdsområder. I undersøgelsen defineres faglig ledelse 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.*

Den faglige ledelse forudsætter, at lederen har faglig indsigt, faglig autoritet og fagligt ansvar.

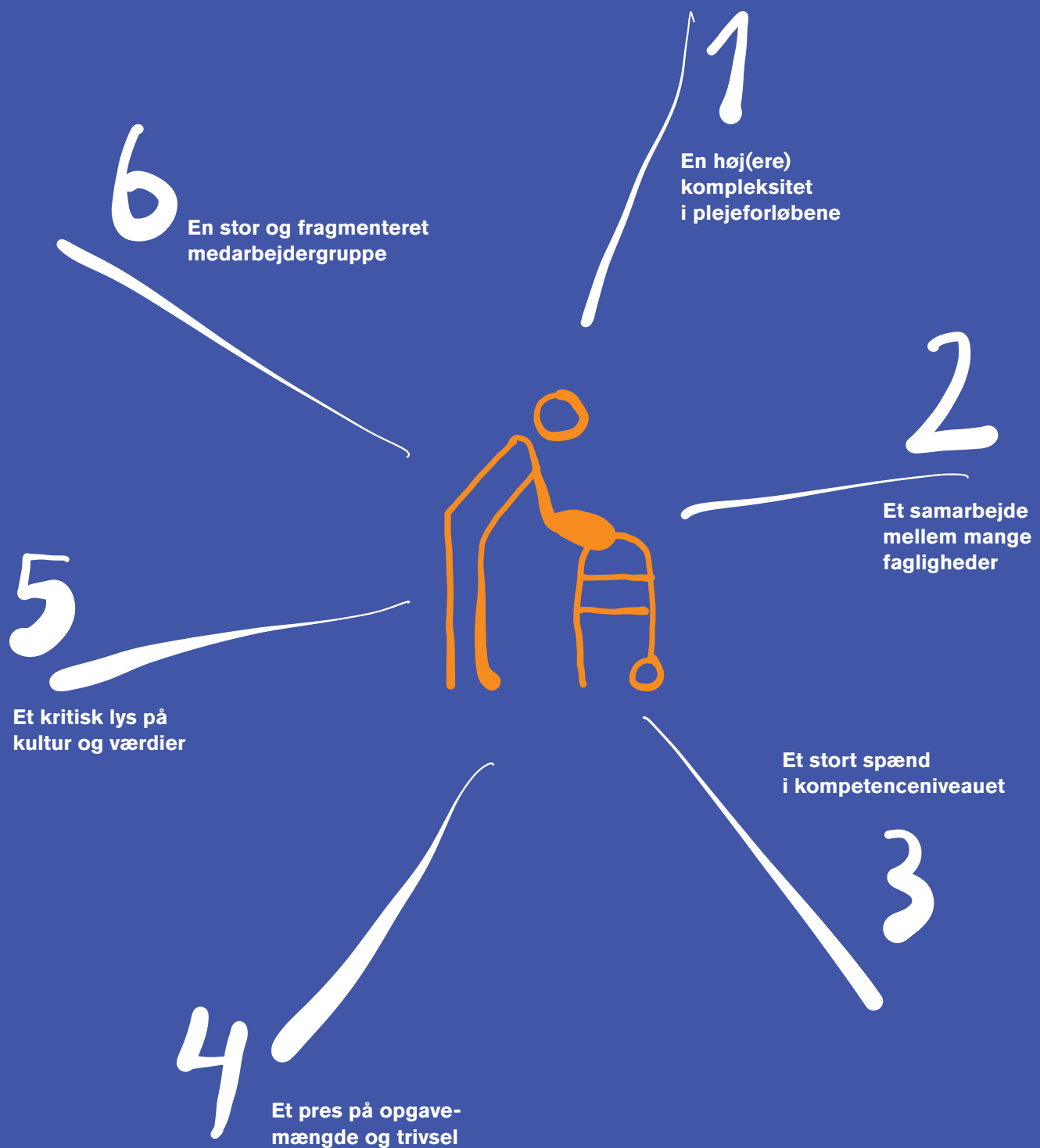
Da faglig ledelse således er knyttet til personaleledelse, er det i denne forståelse i princippet primært faglige ledere med fuldt personaleansvar, der udøver faglig ledelse. Til gruppen af faglige ledere regnes også ledere af større institutioner, selv om de ofte har team- eller afdelingsledere til at bistå i ledelsesopgaven.

I praksis vil der være mange andre medarbejdere, som løser vigtige, faglige

ledelsesopgaver i deres roller som fx koordinatorer, specialister, tovholdere eller faglige vejledere. Men i denne publikation fokuserer vi lige som Væksthus for Ledelse på de formelle personalelederes ansvar for den faglige ledelse.

Væksthus for Ledelse har fundet frem til syv fællestræk i faglig ledelse. Se dem på side 26-27, og læs mere i publikationen **Fællestræk i faglig ledelse.**

# Særlige vilkår for faglig ledelse i ældreplejen



**F**aglig ledelse afhænger af den kontekst, den skal udøves inden for. I ældreplejen gælder således en række særlige vilkår, som har betydning for, hvordan den faglige ledelse udøves. Nogle af de særlige forhold skyldes ældreplejens karakter, andre er knyttet til aktuelle tendenser eller forhold i sektoren.

Disse særlige vilkår beskrives her især ud fra de interviewede lederes udsagn og perspektiv. De er vigtige for at forstå betingelserne for at udøve faglig ledelse i nutidens og fremtidens ældrepleje.

1

### **Vilkår 1: En høj(ere) kompleksitet i plejeforløbene**

Det er grundlæggende vigtigt, at så meget som muligt af sundhedsindsatsen skal foregå så tæt på borgerne som muligt. Det gælder også indsatsen for det stigende antal ældre, der har en eller flere plejekrævende kroniske sygdomme. Samtidig er patienter generelt indlagt i stadig kortere tid på hospitalet eller klares i ambulante besøg.

Alt dette betyder ikke bare, at den kommunale ældrepleje får flere opgaver, men også at borgerforløbene bliver mere fagligt komplekse og har høj plejintensitet.

At målgruppen og dermed opgaverne ændrer sig, øger behovet for faglig ledelse, som der typisk er ekstra brug for i forandringstider. Det gælder blandt andet i formidlingen af kerneopgaven, i den daglige faglige dialog om opgaverne, i behovet for tværfagligt samarbejde og ikke mindst i opkvalificeringen af medarbejderne til at kunne håndtere nye og ofte mere komplekse sundhedsfaglige opgaver.

*“Vi kan tydeligt mærke forskydningen væk fra hospitalerne. Borgerne har meget få liggedage på hospitalet, og når vi får dem i hænderne, er de knap og nap færdigbehandlet. Udviklingen kræver, at vi som faglige ledere hele tiden lægger en masse kræfter i arbejdet med at løfte medarbejdernes kompetencer.”*

*“Vi er særligt udfordrede, hvis den ældre har dobbeltdiagnoser, har psykisk sygdom og/eller er socialt udsat og fx ikke har nogen pårørende. Dem har vi stadig flere af.”*

2

### **Vilkår 2: Et samarbejde mellem mange fagligheder**

Ældreplejen har de sidste mange år været igennem et paradigmeskift: Fra at yde hjælp til borgeren og kompensere for det, borgeren ikke selv kan, til at støtte borgeren i selv at tage hånd om egen omsorg ud fra en rehabiliterende tilgang.

Det har været en bevægelse i retning af at lade borgerens behov være styrende for plejeindsatsen – og dermed også for, hvilke fagligheder og faggrupper der skal til for at yde den nødvendige støtte. Derfor er den faglige ledelsesopgave i ældreplejen sjældent enkeltfaglig. Som leder skal man forene sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, social- og sundhedshjælpere, ergo- og fysioterapeuter m.fl. i en fælles indsats. Hertil kommer samarbejdet med andre fagligheder uden for selve ældreplejen, fx med det sociale område og sundhedspersoner i både almen praksis og på hospitalerne.

I den faglige ledelse kalder det især på en stærk formidling af den fælles kerneopgave og et løbende arbejde for at fremme et tværfagligt samspil med en høj grad af kendskab og tillid til de andre faggruppers bidrag.

*“Vi er meget bevidste om, at samarbejdet med andre faggrupper og afdelinger øger kvaliteten for den ældre borger. Derfor forsøger vi at understøtte, påskønne og opfordre til tværgående faglige relationer og tværfagligt samarbejde.”*

*“Da jeg kom til, var der rigtig mange fordomme på tværs af faggrupper og funktioner – især mellem hjemmeplejen og sygeplejen. Det gør jeg hele tiden meget for at nuancere. Grupperne kan have forskellige faglige styrker og svagheder, men det er vigtigt for mig, at vi kan diskutere det fagligt og anerkende, hvad vi hver især bidrager med til kerneopgaven.”*

# 3

## Vilkår 3: Et stort spænd i kompetenceniveauet

Der er forskel på, hvilke opgaver de forskellige faggrupper i ældreplejen kan og må løse. Inden for lovgivningens rammer er det op til den enkelte kommunes vurdering – med udgangspunkt i de forskelle, der er i uddannelserne og medarbejdernes kompetenceudvikling. Vurderingen fører til lokale retningslinjer og beslutninger om opgave- og ansvarsfordeling, og der er meget store forskelle mellem kommunerne i, hvilke faggrupper der varetager hvilke opgaver.

Men hertil kommer en række aktuelle forhold, der yderligere øger spændet i, hvad medarbejderne mestrer:

- En del stillinger må besættes med medarbejdere på et lavere kompetenceniveau end ønsket.
- I manglen på tilstrækkeligt uddannede medarbejdere ansættes flere ufaglærte, blandt andet som vikarer og løstansatte.
- I takt med at erfarne medarbejdere går på pension, ansættes flere nyuddannede uden samme erfaring.
- Der kommer således mange nye til og blandt dem også medarbejdere, der ikke taler flydende dansk.

Den situation præger mange steder vilkårene for den faglige ledelse. Kompetencespændet påvirker ikke mindst behovet for kompetenceudvikling, løbende instruktion samt tæt opfølgning på den faglige opgaveløsning i hverdagen.

*“Man er nødt til at kende både sine personalegrupper og de enkelte medarbejdere ret godt. Som leder kan man ikke nøjes med at tage udgangspunkt i den halvdel af personalet, der kan klare en opgave på egen hånd. Alene for at kunne vide, hvem der kan hvad, er man nødt til at have et mindre ledelsesspænd.”*

*“Der er mange, der ikke mestrer sproget særlig godt, og så er det også svært at dokumentere rigtigt. Det er en reel udfordring, og vi fylder på med så meget basal kompetenceudvikling, vi kan.”*

# 4

## Vilkår 4: Et pres på opgavemængde og trivsel

Det er en fælles erkendelse i den kommunale verden, at ældreplejen er og formentlig bliver ved med at være under et stort opgavepres. Alene kombinationen af flere ældre, mere komplekse plejebenhov og manglen på uddannet personale betyder, at der mange steder er tryk på driften. Dermed risikerer arbejdspladser i ældreplejen at komme ind i en negativ spiral med højere arbejdsbyrde, lavere trivsel og større vanskeligheder med at tiltrække og fastholde medarbejdere.

Det har også betydning for den faglige ledelse på flere måder. Dels er ledelsen nødt til at bruge relativt mange kræfter på at få enderne til at mødes i hverdagen, og det kan gå ud over tid og ressourcer til faglig nytænkning, kompetenceudvikling og tæt-på-ledelse i hverdagen. Dels kan der være behov for at arbejde ekstra med at styrke motivation, trivsel og arbejdsmiljø – fx når medarbejderne på grund af travlhed ikke oplever at kunne gøre den forskel, som de selv og borgerne forventer.

*“Nogle gange føler jeg, at jeg bruger min tid på at overleve og slukke brande frem for at være faglig leder. Jeg kan sagtens se, hvor jeg kan og skal ind og gøre en forskel for medarbejderne. Men hvis jeg fx skal sidde og ringe til vikarkorps eller selv lukke huller tre-fire timer hver evig eneste dag, så kommer jeg ikke ud og gøre det, jeg skal.”*

*“Jeg er nødt til hele tiden at flytte ressourcer fra vigtige udviklingsopgaver over i den direkte drift. Det er ikke bare demotiverende for mig, men også for de medarbejdere, der jo faktisk gerne vil noget andet.”*

# 5

## Vilkår 5: Et kritisk lys på kultur og værdier

Der har i de seneste år været flere sager i medierne, der har kastet et skarpt lys på stærkt kritisable forhold på bestemte plejehjem. Det har ført til en offentlig samtale om kultur og værdier i hele sektoren, og der er blevet talt om, hvorvidt der er sket en "forråelse" i omgangen med de ældre. Dette har betydning for lederne og den faglige ledelse på mindst to måder.

For det første tvinger det lederne til løbende at sikre sig, at der hersker den ønskede kultur på arbejdspladsen, og at de formulerede, fælles værdier, fx værdighed, rent faktisk også praktiseres i hverdagen.

For det andet skal lederne håndtere den situation, at medarbejderne oplever sig mistænkeliggjort og ringeagtet af omverdenen, fordi folk tror, at møgsagerne i medierne giver et retvisende billede af situationen i hele sektoren. Derfor handler en del af den faglige ledelse også om at gengive medarbejderne faglig stolthed og selvtillid samt mere generelt at tale ældreplejen op som en attraktiv arbejdsplads.

*"Hver gang der sker et eller andet, som omverdenen reagerer på, fx en dårlig udsendelse, så stilles der nye krav. Men man forholder sig ikke til, hvem målgruppen er, hvem frontmedarbejderne er, og hvad de egentlig har af opgaver i forvejen. Jeg synes, det er vores allerstørste problem i øjeblikket."*

# 6

## Vilkår 6: En stor og fragmenteret medarbejdergruppe

Den *personlige*, faglige dialog og sparring fremhæves ofte som en vigtig del af den faglige ledelse; det gælder også i ældreplejen. Her gør sig dog tre forhold gældende, som giver særlige vilkår for den direkte kontakt med leder og den enkelte medarbejder.

For det første, at ældreplejen i sin natur er en 24/7-arbejdsplads året rundt, hvor arbejdet er organiseret i vagter. Det betyder, dels at der er medarbejdere, som den enkelte leder ikke har så tæt føling med, fordi de arbejder forskudt. Dels er det svært at afholde møder o.l., hvor alle medarbejdere er samlet. Det giver anderledes betingelser for faglig ledelse end på de fleste andre kommunale arbejdspladser.

For det andet, at medarbejderne i *hjemmeplejen* arbejder det meste af dagen alene i borgernes hjem og dermed er fysisk væk fra basen og deres faglige leder. Det gør det sværere for medarbejderen lige at stikke hovedet ind på lederens kontor og vende et fagligt her-og-nu-spørgsmål. Af samme grund kan lederen have svært ved at følge løbende med i medarbejdernes indsats og give faglig anerkendelse eller vejledning.

For det tredje har ældreplejen generelt et højt ledelsesspænd – ifølge Ledelseskommisionen det højeste blandt fagområderne i den kommunale sektor. Et højt ledelsesspænd gør det alt andet lige sværere at udøve den personlige, faglige ledelse, herunder at have det tilstrækkelige kendskab til den enkelte medarbejders kompetencer og udviklingsmuligheder.

*"Om morgenen møder vi dem, der kommer ind for at hente nøgler eller telefoner. Resten møder vi først, når vi kommer ind til frokost, eller hvis de ringer ind i løbet af formiddagen, fordi de står i en situation, de har behov for sparring på. Og så har vi dem i den halve time, de har frokost, og så de tre gange 20 minutter om ugen, hvor de har tavlemøde. Ellers er det kun, hvis de bliver færdige før tid og kommer ind, eller når vi indkalder til møde. At jeg ser medarbejderne så relativt kort og sjældent, stiller krav til mig om at øjne og gribe hver en mulighed for at for at udvikle dem, når vi har tid ansigt til ansigt."*

*"Vi skal huske, hvor meget medarbejderne er alene i løbet af dagen. De har jo ikke et fagligt fællesskab som på sygehusene og bliver ikke på samme måde kigget over skulderen."*

*"Hvis der så bare var et overskueligt antal, men 45 medarbejdere er for meget. Vi har tre vagtrul over døgnets 24 timer, og det tager jo meget af min tid, hvis jeg skal nå at tale rigtigt med nattevagten og aftenvagterne også."*

**De seks kendetegn ved god faglig ledelse i ældreplejen er fundet og formuleret på baggrund af interview med cirka 100 ledere, chefer og medarbejdere i sektoren:**

## KENDETEGN 1

# Fokus på kerneopgaven

**Vi sørger i vores ledelse for at gøre den fælles kerneopgave, den faglige retning og vores bærende værdier tydelige og inspirerende for alle medarbejdere. Vi inddrager de ældres og deres pårørendes perspektiv og ønsker bedst muligt i vores indsats.**



**F**or at kunne udøve faglig ledelse er man som leder nødt til at kunne pege på et overordnet formål, som giver mening for medarbejderne og udstikker en fælles retning for organisationen. Det er udbredt i ældreplejen at betegne dette formål som "kerneopgaven" – typisk forstået som den positive forskel, man skal gøre for de ældre og for samfundet.

At sikre fokus på det fælles formål rummer flere delopgaver for den faglige leder.

Dels at sørge for, at der er formuleret klare mål for kerneopgave, som medarbejderne kender, forstår og har ejerskab til. Dels at gøre kerneopgaven levende og konkret, så den ikke blot er abstrakte ord, men faktisk kan inspirere og guide den daglige praksis.

Behovet for fælles fodslag angår ikke kun selve indsatsens formål, men også den kultur og de værdier, man som leder ønsker skal gælde i organisationen. Det kan fx handle om, hvordan man taler til og om borgerne, og om den respekt, man viser hinanden på tværs af faggrupper og funktioner.

Borgernes egne ønsker og behov er dog ikke det eneste kriterium for kerneopgaven og for den rette indsats. Der kan være gode faglige, økonomiske

eller andre grunde til, at borgerne ikke kan få præcis den hjælp, som de eller deres pårørende ønsker. Alligevel ligger der i det stærke fokus på kerneopgaven en tydelig bevægelse i retning af så vidt muligt at tage udgangspunkt i den enkelte borgers behov og perspektiv. Det er derfor også en central del af den faglige ledelsesopgave at understøtte, at borgerinddragelsen bliver taget alvorligt i praksis, og at der er de nødvendige redskaber og rammer til at arbejde med den i hverdagen.

### Tre vigtige udfordringer

At sikre fokus på kerneopgaven kan forekomme selvfølgelig og ukontroversielt, men det kan også kræve **mod og vedholdenhed** af lederen. Blandt andet fordi det indebærer at fastholde, at "vi er her for borgernes skyld". Det betyder, at man som leder skal stå på mål for løsninger, der er gode for borgerne – selv om de måske er mere besværlige for medarbejderne, udfordrer en bestemt faggruppe eller kræver helt nye vaner, arbejdsgange eller kompetencer. Selv om alle vil borgerne det bedste, kan udmøntningen af den værdi godt afføde konkrete konflikter i hverdagen, som den faglige leder skal håndtere.

Heri ligger også, at man som leder skal "**stå vagt**" om kerneopgaven og de fælles værdier, hvis det viser sig, at organisationen ikke lever op til de høje idealer i hverdagen. Hvis det skyldes interne forhold, må man som leder være klar til at gribe ind og rette op på det. Skyldes misforholdet vilkår, man ikke selv kan ændre, må lederen tage ansvar for at afstemme forventninger med resten af organisationen, så medarbejderne ikke skal bære byrden af, at det i praksis er umuligt at indfri de høje ambitioner.

Endelig kan det være en udfordring for den faglige ledelse, at **borgerinddragelse er et elastisk begreb**. Det kan spænde lige fra nogle mere formelle procedurer om fx brugerråd til en gennemgribende ambition om i stort og småt at lade borgerens (og de pårørendes) vilje styre indsatsen. Udfordringen består blandt andet i at afstemme mange parters forventninger til, hvilke grader af og former for inddragelse der skal være. Hvad drømmer politikerne, topledelsen, medarbejderne og ikke mindst borgerne og de pårørende selv om? Og hvad kan lade sig gøre med de rammer, redskaber og ressourcer, der er til rådighed?



## LEDERNE SIGER SELV

Jeg er især faglig leder, når jeg sætter den fælles ramme og tager nogle beslutninger, som ikke altid er populære. Når jeg tager ansvar for det overordnede frem for at tage hensyn til den enkelte.

Som leder skal man turde gå ind og prikke til den enkelte medarbejders personlige ønsker, hvis de ikke matcher, hvad der er bedst for borgerne. Det kan fx være i forhold til vaner, arbejdstider eller sammensætning af team.

”

Det er allerede i det første møde med en ny borger, at vores kerneopgave kommer til udtryk: Hvordan skaber vi livskvalitet for netop dig? Hvad kan du selv hjælpe med? Hvad skal vi støtte dig i? Det giver også mig som leder et grundlag for at vurdere, hvad det er for en faglig ledelse, jeg skal bidrage med.

Vi er midt i et kæmpe paradigmeskifte. For ikke så mange år siden vidste vi bedst, hvad der var godt for borgeren. Det kræver en omstilling at løsrive sig fra det og være meget nysgerrige på, hvad, borgeren egentlig selv synes, er bedst. Det har også stor betydning for, hvad vi betragter som kvalitet.

”

Faglig ledelse handler for mig meget om at få vores kerneopgave ud at leve – på et fælles fagligt grundlag. Alle kan jo have en mening om noget, men lad os få fagligheden ind over og tale et fælles fagligt sprog, så vi kan samarbejde ordentligt om kerneopgaven.

”

Jeg insisterer på, at vi taler ordentligt til hinanden – både indbyrdes og med borgerne. For mig er det et vigtigt element i den faglige ledelse, for det har stor betydning for relationer, samarbejde og forholdet til de ældre.

”

Tidligere havde vi meget fokus på medarbejdernes trivsel og personlige situation – ud fra den filosofi, at så yder de også den bedste indsats. Det perspektiv er ikke forkert, men i dag fokuserer vi mere på succeshistorierne omkring borgerne, for vi har en oplevelse af, at det er det, som de inderst inde brænder for.

”

Hvis man siger, at man **kun** kommer på arbejde, fordi det er hyggeligt at være sammen med sine kollegaer, skal man måske finde noget andet at lave, for det er ikke derfor, man får sin løn. Vi er nødt til at være enige om, hvorfor vi er her. Jeg vil have kompetente og engagerede medarbejdere, der leverer en ordentlig kerneopgave.

”

Min faglige ledelse består i høj grad i at hjælpe medarbejderne fagligt og mentalt med at skifte spor – fra at være omsorgs- og tryghedsgivende til at være rehabiliterende, motiverende og resourcefindende.

# Opgavenær faglig dialog

**Vi stræber i vores ledelse efter at være let tilgængelige og tæt på medarbejderne i den daglige opgaveløsning, så vi kan understøtte deres faglighed og faglige dømmekraft med kompetent faglig instruktion, feedback og sparring.**



**F**aglig ledelse er langt fra gjort med at formulere og formidle indsatsens overordnede formål. En meget vigtig del af ledelsesopgaven foregår i hverdagen og helt tæt på medarbejderne og de daglige opgaver. Det er her, man som leder kan udnytte sin faglige indsigt til at støtte medarbejderne på de forskellige måder, de har behov for.

Nogle kan have brug for ret konkret instruktion i og direkte feedback på, hvordan en bestemt opgave skal udføres. Andre er mere selvkørende og har måske mest brug for lederens faglige bidrag i særligt vanskelige situationer. Under alle omstændigheder har lederen en vigtig funktion som rollemodel, der med sin egen adfærd sætter en faglig standard for, hvordan opgaverne skal løses.

At den faglige ledelse er opgavenær, betyder, at den er knyttet til konkrete opgaver og situationer i hverdagen. Det kan være en situation, hvor medarbejderne selv efterlyser faglig sparring, eller hvor lederen vurderer, at der er behov for en faglig intervention.

Lederen er jo langt fra altid fysisk i nærheden, når den enkelte medarbejder løser sine opgaver hos den ældre – især ikke i hjemmeplejen og hjemmesyge-

plejen. Derfor kan der være brug for på andre måder at sikre muligheder for opgavenær faglig ledelse, fx ved:

- at medarbejderne på eget initiativ involverer lederen – enten i øjeblikket eller lige bagefter
- at der planlægges situationer, hvor den opgavenære faglige ledelse kan foregå, fx ved at lederen er sammen med medarbejder hos borgeren
- at lederen kan delegerer en del af den faglige ledelse til andre medarbejdere, fx faglige tovholdere, koordinatore eller specialister på bestemte områder.

Ud over at støtte medarbejderen i den konkrete situation kan den opgavenære ledelse være med til at højne det faglige niveau, fordi lederen vænner medarbejderne til at reflektere fagligt og kunne argumentere for deres holdninger og valg i et fagligt sprog.

## Tre vigtige udfordringer

En af de afgørende udfordringer er at **dosere den opgavenære ledelse rigtigt** over for forskellige medarbejdere og faggrupper. Den ledelseshandling, én medarbejder opfatter som en hjælpende hånd, kan en anden opleve som unødvendig indblanding – måske endda som manglende tillid til, at

medarbejderen magter at løse opgaven selvstændigt. Samtidig er man som leder nødt til at være opmærksom på, at nogle medarbejdere kan have brug for mere tæt-på-ledelse, end de selv er interesseret i eller aktivt efterspørger. Se også *kendetegn 3: Balanceret tillid*.

Det er oplagt vigtigt at være tæt på den enkelte medarbejder, men **idealet kan være svært at leve op til i hverdagen**. Dels fordi man som leder har mange andre opgaver, dels fordi både ledelsesspændet og "oplæringsbehovet" er så stort, at der bliver langt mindre tid til den enkelte medarbejder, end der er behov for. Læg hertil, at især medarbejderne i hjemmeplejen løser deres opgaver "uden for ledernes rækkevidde" og dermed med begrænsede muligheder for at konsultere lederen fagligt i situationen.

At kunne udøve faglig ledelse kræver en betydelig faglig indsigt i og viden om opgaven. Men især hvis man er leder af mange faggrupper med forskellige uddannelsesniveauer og grader af specialisering, kan det være **svært at være et fagligt fyrtårn på alle områder**. Som faglig leder er udfordringen, at man skal have den rette dybde og bredde i sine kompetencer til at kunne bringe alle fagligheder og kompetencer i spil.

## LEDERNE SIGER SELV

Jeg bruger mig selv som rollemodel, når jeg er ude og summe og observere og være med i det daglige blandt borgerne, blandt personalet, blandt pårørende. Det er med til at vise vejen, højne fagligheden og skabe værdi for borgerne, de pårørende – og mig selv.

Når der skal ske noget nyt i plejen, handler det om at gå med, vise vejen og følge det tæt i dialog med medarbejderne. Det nytter ikke noget, at man siger, at nu går I bare ud, og gør det. Hvis ikke man som leder sikrer sig kvalitet i de enkelte trin undervejs, risikerer man, at det stikker af.

Hvis medarbejdere ikke er gode til at reflektere fagligt i situationen, hjælper det ikke at tage vedkommende væk fra den daglige sammenhæng og drøfte det med dem. Man er nødt til at tage det i den kontekst, det handler om.

Jeg skal ud at rose det, som går godt, og italesætte det, som ikke går godt. Det kræver, at jeg prøver at sætte mig i deres sted. Hvad er det, de kæmper med i hverdagen? Hvad er det, jeg skal støtte op med? Derfor kræver faglig ledelse, at jeg kender mine medarbejdere, så jeg ved præcis, hvor jeg skal bevæge dem hen.

Jeg er meget optaget af at lytte til, hvad det egentlig er, medarbejderen siger, og hvordan vi kan undersøge det sammen, så jeg ikke bare drager en forudfattet konklusion. At løse problemet sammen skaber både tillid, tryghed, transparens og autenticitet. Det er det, jeg forstår ved faglig ledelse.

Faglig ledelse handler også om at tale fagligt med medarbejderne på daglig basis. Om at pleje et fagligt sprog, så vi kommer væk fra synsningerne og får trukket fagligheden ind, hver gang der er noget, vi er i tvivl om.

Den faglige dialog kan udspringe af noget simpelt, som at medarbejderen siger, at en borger var "irriterende". Så kan jeg udfordre det og spørge: 'Hvordan, irriterende? Prøv lige at fortælle mig lidt mere om det.' Og nogle gange viser det sig så at være, fordi medarbejderne er irriteret over, at de ikke er lykkedes, og så er det jo den drøftelse, vi skal have.

Som leder er du nødt til at have en tilpas faglig viden om, hvad medarbejderne laver, for at kunne stille de rigtige, kritiske spørgsmål og skabe en relevant dialog med dem. Hvis ikke du kan tale kvalificeret med, gider medarbejderne jo heller ikke snakke med dig, for så får de ikke noget fagligt ud af den fælles refleksion.

Jeg siger fra starten til en ny medarbejder, at du skal være indstillet på, at jeg er sådan en leder, der går ud og er en del af hverdagen i afdelingen og går i dialog om, hvad jeg ser, giver konstruktiv feedback og siger, hvordan jeg gerne vil have, at du skal agere.

# Balanceret tillid

**Vi har i vores ledelse grundlæggende tillid til, at medarbejderne løfter deres opgaver og ansvar kompetent. Samtidig er vi klar til at intervenere på en ordentlig måde og sørge for, at vi som organisation lærer af vores fejl.**



**G**ensidig tillid mellem ledelse og medarbejdere er et grundstof i velfungerende organisationer. Når der er et tydeligt fælles formål, klare faglige standarder og en præcis opgave- og ansvarsfordeling, kan hverdagen ofte fungere med et lavt niveau af ledelsesmæssig kontrol og faglig intervention. Høj gensidig tillid gør det lettere at samarbejde, koordinere og lære af hinanden.

Den balancerede tillid bygger videre på principperne i den opgavenære ledelse. Det handler om at kunne gå tæt på hinandens faglige praksis og være åben, nysgerrig og konstruktiv i dialogen, herunder at kunne bruge fejl og utilstrækkelige kompetencer som anledning til læring og forebyggelse.

Mange ledere bruger betegnelsen psykologisk tryghed om den kultur, de gerne vil fremme. Det vil sige en tilstand, hvor det er legitimt og "ufarligt" for medarbejdere (og ledere) at erkende fejl og indrømme, hvis der er noget, de har svært ved.

Men tilliden kan af flere grunde aldrig være blind eller betingelsesløs; den er nødt til at være balanceret.

For plejeopgaven er i mange tilfælde fagligt og organisatorisk kompleks. Det betyder, at der er mange måder at løse

den på og dermed rum for usikkerhed, uenighed og fejl.

Desuden står ældreplejen som beskrevet i en situation, hvor mange stillinger er besat under det ønskede kompetenceniveau. Det indebærer, at en del medarbejdere reelt er under oplæring og derfor endnu ikke helt selvkørende.

Endelig skal man som faglig leder stå på mål for kerneopgaven – også i situationer, hvor det kan være udfordrende for medarbejderne. Derfor er man nødt til at supplere den grundlæggende tillid med et mod til at udfordre medarbejderne, når det er nødvendigt.

## Tre vigtige udfordringer

Som faglig leder ligger de vigtigste udfordringer i balanceret tillid i løbende at finde de rette balancer.

Det gælder for det første **balancen mellem tillid og kontrol**. Viser man som leder blind tillid til, at medarbejderne løser deres opgaver som ønsket, risikerer man ikke bare at miste følingen med kvaliteten i opgaveløsningen, herunder eventuelle tegn på fejl og svigt. Medarbejderne kan også opleve fraværet af opfølgning som manglende interesse for dem og deres indsats. Vil man omvendt kontrollere alle opgaver

ned i detaljen, risikerer man at svække medarbejdernes motivation og signalere, at man ikke stoler på deres evner og faglige dømmekraft.

For det andet må man som leder finde en balance i, **hvordan man intervenserer**, når der er brug for det. Nogle ledere sværger til en meget kontant feedback, hvor de instruerer medarbejderne i, hvordan de gerne vil have det. Andre har en mere dialogisk form, hvor de lægger vægt på at lytte og finde de rette løsninger sammen. Der kan være brug for begge tilgange, og det er lederens opgave at finde den måde at intervenere på, der passer til den enkelte situation og medarbejder(gruppe).

For det tredje er det den faglige leders opgave at finde balancen i **tolerancen over for fejl**. På den ene side gælder det som nævnt om at skabe den nødvendige psykologiske tryghed, så medarbejdere tør være åbne om fejl og svagheder. På den anden side skal der så også være en pligt til at bidrage aktivt til at rette op på forholdene. Man skal skabe forståelse for, at fejl uundgåeligt opstår, men samtidig hverken bagateliserer dem eller ignorerer deres årsager.

## LEDERNE SIGER SELV

”

Jeg skal støtte mine medarbejdere, så de ved, hvad der er deres opgave og ansvar, og hvornår de skal kalde på hjælp fra andre. Det er enormt vigtigt, at vi som ledere gør det klart for vores medarbejdere, når en opgave ligger hos dem. Vi skal signalere, at vi har tillid til og forventer, at de godt kan klare den.

”

Når jeg ser noget, som ikke er helt den værdige ældrepleje, vi gerne vil yde, så tager jeg den med det samme med medarbejderne, så vi får reflekteret over og talt om situationen. Jeg skal være en rollemodel ved at tage initiativ til vigtige faglige samtaler.

”

Tillid er ikke bare noget passivt. Det handler også om at turde gå aktivt ind i og arbejde med vigtige konflikter, når det er nødvendigt. Jeg kan godt sige til mine medarbejdere, at de er enormt dygtige, men at der er noget samarbejde, der virkelig halter, som vi er nødt til at få på plads.

”

Det er okay, at vi som ledere viser og fortæller, at vi ikke altid er perfekte. Det forventer vi heller ikke, at vores medarbejdere er. Vi vil ikke have sådan en fejlfinderkultur. Hvis noget går galt, skal vi ikke bebrejde den enkelte, men være nysgerrige på, hvad vi kan gøre bedre næste gang – og den dialog skal vi være modige nok til at tage åbent.

”

Lige da jeg blev ansat, måtte jeg afskedige nogle medarbejdere, som ramte ved siden af skiven, og som var kulturbærende i forhold til den her meget grove tone. Jeg har helt fra starten haft meget fokus på at ændre retorikken – måden man taler om og til såvel hinanden som borgerne.

”

Der kommer en medarbejder ind og siger 'Jeg er kommet til at give noget forkert insulin, hvad skal jeg dog gøre?'. Så skal man rose medarbejderen og sige: 'Hvor er det dog godt, at du fortæller det. Nu skal vi have fat i en læge med det samme og finde ud af, hvad der skal gøres'. Altså hjælpe medarbejderen i den akutte situation og så bagefter snakke om, hvordan man forebygger, at det sker igen.

”

Hvis der er en svær eller ubehagelig sag, fx en klagesag, skal vi prøve at skabe en åbenhed, så vi kan drøfte den konstruktivt uden at pege fingre ad nogen. Hvad skete der egentlig? Hvordan kan vi forebygge gentagelser? Vi skal være forstående over for, at der sker fejl, men samtidig markere, at vi tager dem alvorligt.

”

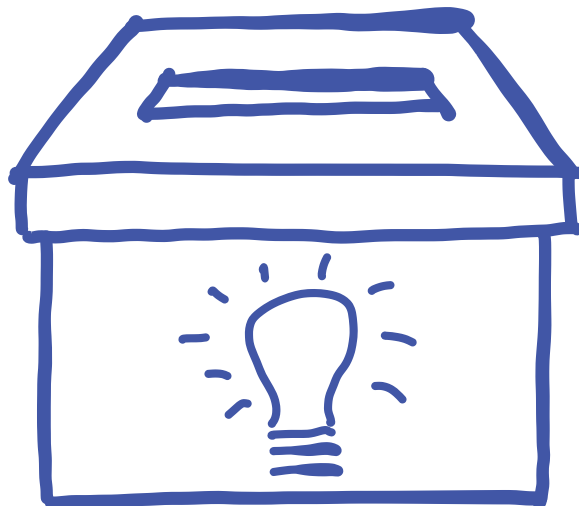
I den nære faglige dialog er vi som ledere nødt til at være nysgerrige og lidt oppe på dupperne for at få medarbejderne ordentligt i tale fagligt. Det må heller ikke være for voldsomt, for så kommer en reel faglig udfordring måske til at sætte sig som et nederlag.

”

Gensidig tillid og tryghed handler i høj grad om, at man som medarbejder er tryk ved at kunne dele en mangel i ens faglighed i stedet for at putte med det.

# Faglig nytænkning

Vi er i vores ledelse orienteret mod at finde nye og bedre løsninger på vores faglige udfordringer, fx ved at opsøge og udnytte ny viden, nye samarbejder, ny teknologi og relevante data.



**F**aglig ledelse handler ikke kun om at have styr på den daglige drift, men også om at kunne udfordre og udvikle de vante rutiner og metoder med henblik på at finde endnu bedre løsninger. Ideerne kan komme udefra eller fra lederen selv, men lederne fremhæver især den daglige opgaveløsning og den faglige dialog med medarbejderne som vigtige kilder til nytænkning og innovation.

Der er ingen fast opskrift på, hvordan man som leder bedst fremmer en innovativ kultur i hverdagen. Det handler blandt andet om ledernes egen indstilling til udvikling og fornyelse – og dermed om de forventninger, de direkte og indirekte formidler til medarbejderne. Det er fx sjældent nok bare at opfordre medarbejderne til at komme frem med deres gode forslag og ideer.

Det handler også om at skabe en stemning omkring nytænkningen, hvor medarbejderne er trygge ved at bidrage og forstår, at deres input og ideer er værdsatte – også selv om de ikke er tænkt færdige. Ellers risikerer man som leder, at medarbejderne holder deres tanker og forslag tilbage. Den måde, medarbejdernes ideer modtages på, vil ofte være afgørende for, at de oplever sig taget alvorligt.

En vigtig motivation for at levere gode ideer er, at medarbejderne kan se, at ideen bliver undersøgt ordentligt, forsøgt kvalificeret og måske ført ud i livet.

Relevante data om driften kan i nogle tilfælde være et godt brændstof i innovationsprocessen. Det kan fx være tilfredshedsmålinger eller status på udvalgte indsatsområder som reduktion af tryksår, infektioner eller medicinfejl. Data kan understrege behovet for forbedringer og kan måske også rumme inspiration til, hvilke nye veje der bør afsøges.

## Tre vigtige udfordringer

Alle drømmer om innovation og nytænkning, der kan forbedre tilbuddet til borgerne, men ingen kan tillade sig at sætte den sikre daglige drift på pause for at hellige sig udviklingsarbejdet. Det er derfor et grundvilkår for den faglige nytænkning, at den skal være integreret i eller i hvert fald forenelig med de faste opgaver.

Der er især tre udfordringer i at skabe et miljø, hvor udvikling og ideer kan blomstre i hverdagen.

Når man er vant til at levere sikker drift, kan det kræve en **mental omstilling at skulle gå ind i mere åbne udviklingsprocesser**, hvor man ikke

kender løsningerne, og hvor der er risiko for at begå fejl eller at have spildt tiden. Man skal som leder kunne skifte fra en grundindstilling, hvor sikker drift er i højsædet, til en mere eksperimenterende og risikovillig tilgang – og gøre det tydeligt for medarbejderne, hvornår man træder ind i og ud af udviklingszonen.

En nok så innovativ kultur skal gerne understøttes af **en vis struktur, som giver trygge og tydelige rammer om at udvikle nye ideer**. Det kræver blandt andet, at der bliver fulgt systematisk op på ideer, at praktiske forhindringer bliver ryddet af vejen, og at der sikres den nødvendige fremdrift i udviklingsarbejdet. Desuden må man som ledelse have styr på, at der er "fri bane" til at gå nye veje – det vil sige overveje nye løsnings eventuelle faglige, etiske, juridiske, politiske og økonomiske aspekter.

I en presset hverdag er det sin sag at **frigøre kræfter til initiativer, der ikke er direkte knyttet til de bundne opgaver**. Hvis man vil undgå, at faglig udvikling bliver noget, man kun arbejder med, når der er tid til overs, må man som leder være klar til at prioritere ressourcer til at etablere og fastholde et udviklingsspor i hverdagen – også når det er op ad bakke. Se også kendetegnet *Lærende kultur*.

## LEDERNE SIGER SELV

”

*For mig er det vigtigt at skabe en undersøgende kultur, hvor vi hele tiden er nysgerrige: Hvad skete der lige der? Er der en smartere måde at gøre det på? At vi hele tiden tænker i forbedringer i stedet for bare at påtale fejl og forsømmelser.*

”

*Faglig ledelse trives især, når vi sammen med medarbejderne bliver bragt i dilemmaer, hvor vi ikke bare kan følge en slagen vej. Hvor vi er nødt til at udnytte vores faglighed til at finde nye kreative løsninger.*

”

*Vi prøver at arbejde systematisk med at skabe plads til faglig nytænkning. Vi træner hinanden i ikke for at forkaste nogens ideer. Det gælder også, hvis en timelønnet medarbejder foreslår at gøre noget på en anden måde. Så må der ikke være ti andre, der siger, at det har vi prøvet mange gange før, for så siger hun aldrig noget mere. I stedet skal vi bygge videre på hinandens ideer, og det kræver en helt anden åbenhed, et betydeligt mod – og faglig ledelse.*

”

*Vi skal få medarbejderne til at forholde sig kritisk til deres arbejde. Det kan vi blandt andet bruge data til. Det kunne fx være data om brugertilfredshed. Ikke fordi data altid leverer sandheden, men fordi de ofte giver anledning til nogle rigtig gode drøftelser om, hvad der kommer ud af vores indsats, og hvad vi kunne gøre endnu bedre. Faglighed er godt, men nogle gange kan gode data udfordre den faglige vanetænkning.*

”

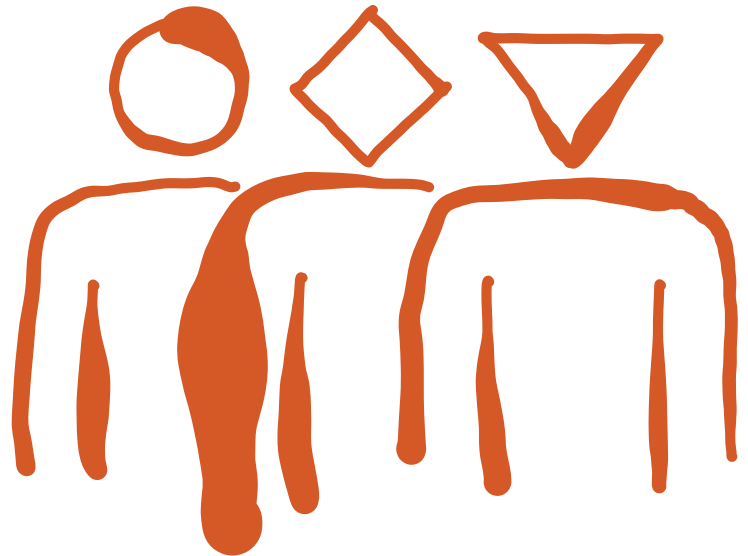
*Selvfølgelig arbejder vi med borgerinddragelse, som vi skal – i brugerråd, ældreråd, pårørenderåd og så videre. Men det må ikke blive en sovepude, for jeg tror, at vi kunne få meget ud af at tænke nyt og langt mere ambitiøst på området.*

”

*Faglig ledelse handler også om at gøre sine medarbejdere i stand til at bruge deres sunde faglige fornuft og dømmekraft – også når det en gang imellem er ude på kanten af de faste procedurer. Det skal selvfølgelig ikke være normen at bøje reglerne, men vi skal vænne medarbejderne til at tænke selv og turde træde lidt uden for stierne, når de i særlige tilfælde skønner det nødvendigt.*

# Tværfagligt samspil

Vi opfatter og behandler i vores ledelse alle ældreplejens faggrupper som ligeværdige bidragydere til et fælles formål og understøtter det vigtige samarbejde på tværs af faggrupper, funktioner og sektorer.



**B**åde det stærke fokus på kerneopgaven og den rehabiliterende tilgang er med til at gøre ældreplejen mere tværfaglig og samarbejdende i sin natur. For opgaverne skal ideelt set tilrettelægges og bemandes ud fra borgerens situation og behov.

Det betyder, at der er brug for at kombinere sundheds- og plejefaglige kompetencer på forskellige niveauer – og at inddrage terapeuter, læger og fx socialrådgivere, når det kræves.

Der er brug for relationel koordinering, når forskellige faggrupper og funktioner skal samarbejde om at løse en kompleks opgave, hvor de er indbyrdes afhængige af hinanden. Det kræver på den ene side gode relationer, der er præget af fælles mål, fælles viden og gensidig respekt, og på den anden side en indbyrdes kommunikation, der er hyppig, rettidig, præcis og problemløsende.

Den faglige ledelsesopgave består således i at understøtte disse kvaliteter. Fx ved at sikre, at det fælles formål – kerneopgaven – er tydeligt for alle ved at fremme faglig videndeling mellem parterne og ved at styrke det gensidige kendskab til og respekt for hinandens fagligheder. Når det gælder den indbyrdes kommunikation, kan det især

være vigtigt, at den er konstruktiv, det vil sige ikke handler om at placere skyld og ansvar, men om at løse opgaven bedst muligt sammen.

Ligesom med den faglige nytænkning er ledelsesopgaven her dobbelt. På den ene side at fungere som rollemodel og med sit eksempel vise ånden i det tværfaglige samarbejde, man gerne vil fremme. På den anden side at etablere de nødvendige strukturer og rammer for samarbejdet, herunder sørge for, at der er ressourcer til at realisere det i praksis.

## Tre vigtige udfordringer

I indsatsen for at fremme det tværfaglige samspil kan man som faglig leder stå med flere udfordringer og afvejninger. En af dem er ikke at smide **kvaliteterne i det monofaglige arbejdsfællesskab** ud med "badevandet". Der kan være stor værdi i relationer til kolleger med samme uddannelsesmæssige baggrund, opgaver og faglige sprog, og der er intet galt i at dyrke denne samhørighed, så længe det ikke lukker sig om sig selv eller definerer sig i modsætning til andre faggrupper eller funktioner.

Som leder er man desuden nødt til at være opmærksom på, at der kan være **konfliktende interesser** eller faglige perspektiver i et tværfagligt samarbejde,

selv om man er enig i det overordnede mål. Når flere parter skal finde en fælles løsning i en opgave, er der som regel nogle, der skal bidrage med – eller "afgive" – mere end andre. Hvem får de mest interessante opgaver? Hvem er nødt til at strække sig i forhold til fx arbejdstider? Hvilken faglighed er den dominerende i samarbejdet? Etc. Det er velkendt fra forskningen i relationel koordinering, at det som regel er de faggrupper, der er højest i det faglige hierarki, der synes, at et samarbejde er velfungerende.

Derfor har godt samarbejde også med oplevelsen af **retfærdighed** at gøre. Alle parter i samarbejdet skal gerne føle, at det foregår på rimelige og saglige præmisser, der ikke favoriserer bestemte faggrupper, teams eller enkeltmedarbejdere. Her kan det være en udfordring, at man som leder godt kan have en faglig bias, det vil sige utilsigtet komme til at se et tværfagligt samarbejde ud fra sin egen faglige baggrund, fx som sygeplejerske eller terapeut. Som leder er det afgørende at kunne se ud over egen faglighed og understøtte og udvikle det tværfaglige samarbejde.



## LEDERNE SIGER SELV

Vi er meget bevidste om, at samarbejdet med andre faggrupper og afdelinger øger kvaliteten for den ældre borger. Derfor forsøger vi at understøtte, påskønne og opfordre til tværgående faglige relationer og tværfagligt samarbejde.

Jeg deltager gerne i tværfaglige teammøder, hvor både sygeplejen og hjemmeplejen tjekker ind, eventuelt også en visitator og måske en læge. Det er meget tilfredsstillende at se det samspil fungere, hvor der er lavet mål omkring borgeren, som alle er enige om. Det er især vigtigt for mig at følge op og sikre mig, at borgerne faktisk oplever den ønskede gavn af den fælles indsats.

Da jeg kom til, var der rigtig mange fordomme på tværs af faggrupper og funktioner – især mellem hjemmeplejen og sygeplejen. Det gør jeg hele tiden meget for at nuancere. Grupperne kan have forskellige faglige styrker og svagheder, men det er vigtigt for mig, at vi kan diskutere det fagligt og anerkende, hvad vi hver især bidrager med til kerneopgaven.

Vi har lavet en tværgående udviklingsgruppe med blandt andre udviklingssygeplejersker og faglige koordinatorer. Det har været vildt udfordrende, for det er på alle måder stærke kræfter, som vi har samlet i et rum og bedt om at samarbejde. Men når vi skal udvikle kvaliteten i kerneopgaven, er vi nødt til at insistere på at gøre det tværfagligt, inden for en fælles ramme og med borgeren i centrum.

Faglig ledelse handler for mig meget om at støtte mine medarbejdere i at øge deres faglighed og bruge den optimalt i samarbejde med andres faglighed. Det gælder især, når de står i komplekse situationer, fx med multisyge borgere, der måske også har sociale problemer. Her er det vigtigt for mig at være støttende, sætte rammer og trække i de nødvendige snore ud til andre i organisationen.

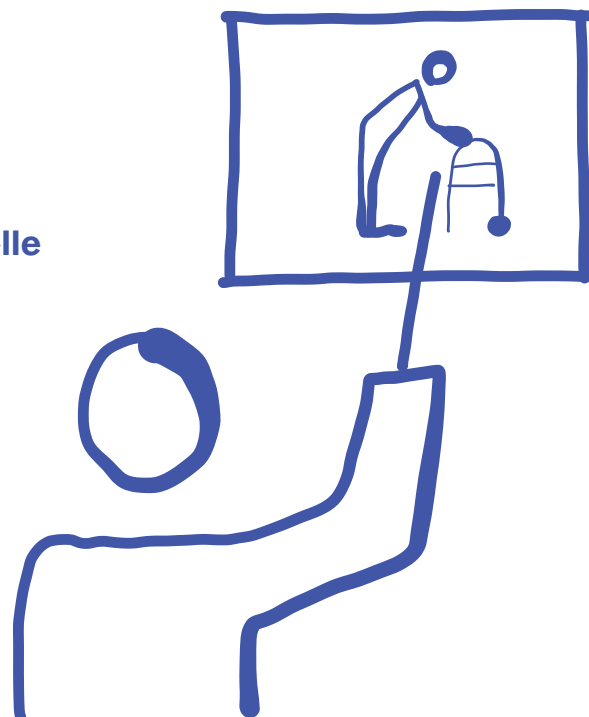
Medarbejderne skal have tillid til, at deres kollega gjorde det godt nok – også når kollegaen har en anden faglig baggrund. Det er utrolig vigtigt at tro på hinandens fagligheder for at lykkes sammen. Det bruger vi meget tid på at tale om.

Hvis man skal sikre bred opbakning til en fælles indsats, er man nødt til at behandle faggrupper og medarbejdere retfærdigt og konsistent. Det vil blandt andet sige, at det er transparent og nogenlunde lige, hvem der får kurser, opmærksomhed, samtaler, teammøder osv. Det er noget af det, der bliver holdt øje med, og som kan styrke eller svække den gensidige tillid og respekt.

Det kan godt være en udfordring som leder at sætte sig ud over egen faglighed i et tværfagligt samarbejde. Nogle gange går bølgerne da også højt indbyrdes blandt lederne – for lukkede døre. Men det kan faktisk være lærerigt for os at prøve at forstå, hvorfor to fagligheder kan stå så stejlt over for hinanden, og hvordan man alligevel kan finde fælles fodslag. De er også en vigtig del af at være faglig leder.

# Lærende kultur

Vi har i vores ledelse blik for både individuelle og fælles behov for kompetenceudvikling samt for at skabe gode muligheder for, at medarbejderne udvikler og udnytter deres faglighed i den daglige opgaveløsning.



**A**t sørge for, at medarbejderens kompetencer matcher de opgaver, de skal løse, er en helt central del af den faglige ledelse. Det er den faglige leders ansvar, at medarbejderne kontinuerligt får mulighed for at styrke deres faglighed, i takt med nye sundhedsfaglige udfordringer og ny faglig viden kommer til.

I udgangspunktet er medarbejderne i kraft af deres uddannelse klædt fagligt på til jobbet, men af flere grunde er det ikke så simpelt i praksis:

- En del ansatte er ufaglærte.
- En del er nyuddannede, og "et nyt kørekort" betyder ikke, at man fra starten er en god bilist.
- Der kommer løbende nye kompetencekrav til, så alle medarbejdere er ikke nødvendigvis fagligt ajour med de kompetencer, der er brug for i nutidens og fremtidens ældrepleje.

Den faglige ledelsesopgave består for det første i at sammenholde det aktuelle og fremtidige behov for kompetencer med de faktiske kompetencer, medarbejderne besidder – samlet og hver især. Det giver et billede af det reelle behov for kompetenceudvikling.

For det andet må man som leder tilrettelægge kompetenceudviklingen

form og indhold, så den matcher behovet. Nogle kompetencer har alle medarbejdere brug for at få løftet, andre angår måske kun nogle få. Noget kan måske bedst klares via kurser e.l., andet kræver læringsformer tættere på den daglige opgaveløsning. Netop i hverdagens uformelle læreprocesser kan faglige nøglepersoner blandt medarbejderne have vigtige roller som "lærere", vejledere, mentorer o.l.

For det tredje skal man som leder følge op på, at kompetenceudviklingen faktisk bliver omsat i en højere faglighed i hverdagen og dermed kommer borgerne til gavn. Selve "det faglige input" skal både forberedes og følges op på arbejdspladsen, hvis læringen skal slå rod.

## Tre vigtige udfordringer

Den måske største ledelsesudfordring i at skabe en lærende kultur er at **skaffe tid og ressourcer**. Selv om en del af kompetenceudviklingen kan og skal foregå som en integreret del af den daglige opgaveløsning, vil der næsten altid også være behov for at skabe læringsrum, som trækker medarbejderne væk fra den daglige drift. Det gælder fx eksterne kurser og fælles faglige forløb på arbejdspladsen. Og da kompeten-

ceudvikling som nævnt er påkrævet, er man som leder nødt til at finde et niveau for læringsaktiviteter, der er foreneligt med at løse de daglige opgaver.

Der er **forskel på medarbejdernes appetit på kompetenceudvikling**.

Nogle medarbejdere er ivrige for at lære nyt. Andre føler ikke i samme grad behovet for eller lysten til det – måske fordi de foretrækker kontakten med borgerne frem for "skolebænken". Alle behøver ikke få lige meget efteruddannelse, men ingen kan takke nej til nødvendig kompetenceudvikling. Derfor ligger der en vigtig opgave i at lette vejen til læring for de medarbejdere, der måske ikke af egen drift melder sig til nye kurser e.l.

I en travl hverdag kan man let komme til at **undervurdere eller nedprioritere forankringen af det lærte i hverdagen**. Det kan skyldes, at man ikke kan afsætte ressourcer til forberedelse af og opfølgning på fx et eksternt kursus; i så fald skal man måske iværksætte færre aktiviteter, som man følger helt til dørs. Men det kan også skyldes, at man som leder ikke er vant til at arbejde så systematisk med kompetenceudvikling; i de tilfælde skal der måske hentes bistand fra en HR- eller uddannelsesfunktion.

## LEDERNE SIGER SELV

Som faglig leder er det ikke gjort med at sende medarbejderne på kursus. Det handler også om at aktivere det lærte, efterspørge deres faglighed og tjekke op på, at de nye kompetencer også bliver omsat i den daglige praksis.

Der er et ret stort spænd i, hvor dygtige medarbejderne er – også inden for de enkelte faggrupper. En stor del af den faglige ledelse handler om at få medarbejdernes kompetencer løftet og sat i spil. Det gælder om at have øje for, hvad de kan, og hvad de har brug for at lære, fx ved at være opmærksom på de fejl, der begås.

Vi arbejder rigtig meget med at knytte læringen til virkelige udfordringer. Med afsæt i professionel observation kombinerer vi fælles undervisning med supervision og dialog i mindre grupper og helt ned på individniveau. Det kan være om meget personlige spørgsmål, fx hvordan man tackler følelsen af faglig afmagt i relationen til en borger.

Jeg tog initiativ til at lave en faglig erfagruppe for sygeplejegruppen, hvor vi først fik undervisere fra kommunen til at præsentere faglige temaer. Men efterhånden viste det sig jo, at medarbejderne selv havde masser af faglig viden at dele indbyrdes i kraft af deres erfaring og roller som faglige nøglepersoner. Nu begynder det at være et godt fagligt refleksionsrum, som også mange af de nye medarbejdere har stor glæde af.

Når medarbejderne har været på kursus, har de forhåbentlig fået styrket deres faglighed. Men hvis de også skal udleve den faglighed i hverdagen, har det meget med relationer og tryghed i gruppen at gøre. De gode rammer for at turde sætte sin faglighed i spil skal jeg som leder være med til at skabe.

Det skorter virkelig ikke på muligheder for kompetenceudvikling, men det er fastholdelsen af det lærte, der er den store udfordring: Hvorfor ser vi ikke altid den ønskede forandring ude i praksis, når medarbejderne har været på kursus? Det er vi nødt til som ledere at dykke ned i og gøre noget ved.

Som leder handler det om at understøtte systematisk faglig refleksion. Det skal ikke bare være sådan noget, man gør i forbifarten, hvis man har tid. Det er en vigtig del af ledelsesopgaven at have løbende faglige diskussioner – også én til én.

Det gælder som leder om at udnytte de muligheder, der opstår for kompetenceudvikling i hverdagen. Nogle gange går jeg simpelthen ind bedside sammen med medarbejderne og siger: Lad os prøve at kigge på det sammen. Det kan jeg gøre, fordi jeg har en solid faglighed med mig.

At være en fagligt kompetent medarbejder kræver ikke mindst refleksionskompetence – evnen til at bearbejde sine indtryk, stille de rigtige spørgsmål og tænke forskellige faglige muligheder igennem. Det er ikke noget, man bare kan lære på en skolebænk, eller som vi hurtigt kan proppe ind i hovedet på medarbejderne. Men vi kan tilbyde dem et læringsmiljø, hvor de kan bruge deres daglige praksis til at blive bedre til det.

# Gode rammer for faglig ledelse

**D**et er ikke kun de faglige ledere, der har ansvar for, at der udøves faglig ledelse af medarbejderne. Ansvar for, at de har gode rammevilkår for at gøre det, ligger i sidste ende på chef- og direktionens niveau.

Interviewundersøgelsen i ældreplejen har især haft fokus på de faglige ledere og deres syn på egen faglig ledelse – ikke specifikt på rammevilkårene. Som en perspektivering af undersøgelsen præsenteres derfor i stedet de tre hovedanbefalinger fra Væksthus for Ledelses kortlægning af rammevilkår for god faglig ledelse.

Kortlægningen går på tværs af sektormråder, og den har et bredt fokus på, hvordan der skabes sammenhæng i ledelseskæden med henblik på at styrke den faglige ledelse og resultaterne i driften. Af de i alt ti anbefalinger til dette gengives her kun de tre, der *direkte* knytter sig til rammevilkårene for faglig ledelse.

Hovedbudskabet er, at hvis topledelsen ønsker en stærkere faglig ledelse, skal lederjobbene have nogle rammebetingelser, som giver lederne mulighed for faktisk at fokusere på denne opgave.

Læs hele publikationen:

[Sammenhæng i ledelseskæden](#)

## 1 **Anbefaling: Fokuser det faglige ledelsesjob skarpt på de faglige ledelsesopgaver**

- Ryd op i de faglige lederes opgavevifte, så de faglige ledelsesopgaver ikke bliver "klemte" af andre, fx administrative opgaver.
- Lad i højere grad lederjobbet være defineret i forhold til kerneopgaven. Sørg for, at de faglige ledere er indstillet på og klædt på til at "fylde det faglige ledelsesrum ud".
- Frigør ledelsesressourcer til faglig ledelse, fx ved at delegerer eller centralisere flere administrative opgaver. Men fasthold og integrer ansvaret for økonomi og personaleressourcer i det faglige ledelsesjob.

## 2 **Anbefaling: Skab en struktur, der sikrer faglig ledelse tæt på medarbejderne**

- Sørg for, at ledelsesstrukturen giver de faglige ledere gode muligheder for at være tæt på deres medarbejdere i hverdagen.
- Giv lederen på den fysiske lokalitet klare faglige beføjelser. Vælg ledelsesstrukturer, der skaber sikkerhed om strategi og mål på tværs af distrikter og områder.
- Lad ledelsespændet styre af behovet for faglig ledelse, der typisk er størst, når der er faglige udfordringer og omstillingsbehov, og når medarbejdergruppen er meget sammensat.

## 3 **Anbefaling: Sørg for, at støttefunktioner understøtter faglige ledere, og frigør tid til ledelse**

- Giv løbende støttefunktioner et kritisk eftersyn, i forhold til om de afspejler de faglige ledelsesudfordringer, og om de frigør eller beslaglægger ledelsesressourcer og tid i udførende led.
- Brug ledelsesinformation til at binde strategi og resultatvurdering sammen.
- Meld klart ud, hvis støttefunktioner bruges til at styre eller kontrollere driften; skab en fælles forståelse af formålet med disse funktioner, så de giver mening i hele ledelseskæden.

”

*Vi ansatte én til at understøtte den faglige ledelse på tværs af organisationen, og vi skaffede koordinatore ude i alle enhederne, så de daglige ledere ikke skulle bruge for meget af deres tid på vagtplanlægning, lønkørsler og ferieplanlægning. På den måde tilpassede vi organisationen til, at vi kunne booste den faglige ledelse.*

”

*I mine øjne er der behov for at reducere ledelsesspændet – altså ansætte flere ledere. Det er svært at sætte en eksakt grænse, men Ledelseskommisionen foreslog cirka 25, og hos os har mange ledere 40-45 medarbejdere i direkte reference. Så mange er det svært at være en god, nærværende faglig leder for.*

”

*Vi har en ledergruppe på syv-otte personer, og da vi er døgndækkende, kan vi ikke sige, at den faglige ledelse kun ligger hos de formelle ledere. Vi er nødt til at få ledelsen spredt bredest muligt ud i organisationen. Det har vi blandt andet gjort ved at give nogle af sygeplejerskerne og terapeuterne en meget stærkere fagligt superviserende og coachende rolle.*

”

*Hos os starter den faglige ledelse allerede ved ansættelsessamtalen med nye ledere. Kandidaterne får en faglig case, de skal forholde sig til, så vi til samtalen ikke fortaber os i, 'hvor meget kan du arbejde' osv. Nu kommer vi hurtigt til at tale konkret om noget, der er vigtigt: Hvordan træffer du faglige beslutninger? Hvem læner du dig op ad? Hvordan bliver du selv dygtigere?*

”

*Som chef gælder det om at skabe mulighed for faglig ledelse hele vejen i ledelseskæden – fra distriktslederne og videre ned til deres daglige ledere. Det gør vi fx ved at etablere et planlægningsteam, der letter det administrative ledelsesarbejde, og ved at distribuere nogle af de faglige ledelsesopgaver ud på andre funktioner. Eksempelvis fungerer en sygeplejerske, der går ud og leder et borgerforløb, i praksis ofte som en faglig leder, selv om hun ikke har formelt personaleansvar.*



# Fælles læring kræver faglig ledelse

**En siloopdelt organisation, hvor lederne havde travlt med at få driften til at hænge sammen. Den situation har Rosenlund Plejeboliger fået ændret blandt andet ved at styrke den faglige ledelse, satse på organisatorisk læring og skabe et højt niveau af psykologisk tryghed.**

**R**osenlund Plejeboliger er Gladsaxe Kommunes største plejecenter med fem huse med hver 28-30 beboere og 20-28 medarbejdere. Hertil kommer en boenhed for mennesker, der har demens eller af andre grunde har brug for hjælp til at klare hverdagen.

Tidligere fungerede husene som selvstændige enheder med begrænset indbyrdes samspil. Men selv efter at have styrket ledelse og samarbejde på tværs af husene oplevede centerleder, Jeanette Riis Spangsberg, at organisationen manglede en fælles faglig retning og et stærkere fokus på fælles læring. De daglige ledere blev typisk opslugt af den daglige drift – vagtplanlægning, ferieplanlægning, ansættelser, sygefraværssamtaler, ind- og udflytninger, samtaler med pårørende mv.

For at prioritere den faglige ledelse blev der i 2019 ansat en faglig leder, hvis opgave var at styrke den faglige

udvikling på hele Rosenlund. Samtidig blev der ansat en udviklingssygeplejerske og koordinatore, som kunne aflaste de daglige ledere i driften.

Et vigtigt element i processen var at satse på organisatorisk læring. Det vil sige ikke blot at gøre den enkelte medarbejder dygtigere, men også skabe en lærende kultur og de rette rammer for en god fælles opgaveløsning.

### **Behov for et trygt læringsmiljø**

Behovet for at arbejde med faglig retning og læring blev understreget af tre forhold. For det første en stigende kompleksitet i beboernes sygdomme, der kræver nye faglige kompetencer. For det andet et kritisk mediefokus på kulturen i sektoren, der påvirkede medarbejdernes trivsel negativt. Og endelig corona, som udfordrede mange af de kendte rutiner i hverdagen.

I den situation var det et erklæret mål for Jeanette Riis Spangsberg og

resten af ledelsen, at den fælles faglige udvikling skulle være båret af en høj grad af psykologisk tryghed. Det vil blandt andet sige en kultur præget af åbenhed, tillid, faglig nysgerrighed og lyst til at hjælpe hinanden med at lære. Målet er, at alle medarbejdere skal udvikle en slags personligt lederskab, der gør dem i stand til at handle proaktivt, sikkert og selvstændigt i hverdagen.

For at styrke den organisatoriske og individuelle læring bliver der tilbudt en bred vifte af lærings- og udviklingsaktiviteter. Udover almindelige sundhedsfaglige kurser gælder det blandt andet kompetenceafklaring af de sundhedsfaglige medarbejdere, coaching og praksisnær undervisning (både individuelt og i grupper) samt kollegial og sundhedsfaglig supervision.

# Et fælles fagligt løft af hjemmeplejen

**Mindre teams med mere sparring. Færre ”solister” og flere holdspillere. Bedre plads til faglig læring i hverdagen. Det er nogle af hjørnestenene i Hvidovre Kommunes omstilling af hjemmeplejen, som i høj grad kræver ledelse tæt på driften.**

**U**nder betegnelser som ”Den stolte hjemmepleje” og ”Den gode plan” er de cirka 260 medarbejdere i hjemmeplejen i Hvidovre Kommune i gang med lidt af en omvæltning.

Det erklærede mål er at skabe en af Danmarks mest attraktive arbejdspladser. Hvor borgerne oplever høj kvalitet og kontinuitet i plejen. Hvor medarbejderne trives og er stolte over deres indsats. Og hvor der samtidig er styr på økonomien.

Blandt midlerne til at nå målet kan nævnes:

- En bedre og mere ensartet planlægning af arbejde og kørsel
- Organisering i mindre teams med bedre mulighed for faglig sparring
- Færre vikarer, flere faste kolleger og dermed højere faglighed
- Øget fokus på at bruge den fælles tid på arbejde klogt.

## **Behov for tydelig, faglig ledelse**

Omstillingen har ikke været uden bump eller modstand på vejen – blandt andet fordi nogle medarbejdere ikke ønskede at give slip på særligt attraktive opgaver. Derfor har de involverede ledere lært tre ting om, hvad det kræver af deres faglige ledelse at gennemføre en sådan organisations- og kulturændring.

For det første at være meget klare om, hvad der er det højere formål med

ændringerne – og være vedholdende med at forklare og konkretisere dette i hverdagen.

For det andet at sørge for, at fagligheden og professionalismen hele tiden er i højsædet – ved at deltage i hverdagens faglige dialog, stille nysgerige spørgsmål og være klar til at give og tage imod feedback.

For det tredje at være tålmodige og vedholdende i indsatsen. Erkende at der sker fejl undervejs. Rumme medarbejdernes frustrationer og hjælpe med at vende dem til noget konstruktivt. Huske at anerkende og lære af de små succeser.

På især et punkt rummer omstillingen et svært dilemma for den faglige ledelse. På den ene side skal medarbejderne bruge mest muligt af deres tid tæt på borgerne. På den anden side er der også brug for dels at få trænet kompetencer og færdigheder, dels at få skabt nogle refleksionsrum, hvor medarbejderne kan sparre sig dygtigere.

Behovet for at dygtiggøre sig handler ikke mindst om evnen til at dokumentere indsatsen, fx kravet om at lave besøgsplaner. Det kan være en udfordring for medarbejdere, som ikke er helt fortrolige med teknologien eller ikke er vant til at formulere sig skriftligt.

# Faglig ledelse skal gøre alle kompetente og trygge

**Alle medarbejdere og faggrupper skal forstå, hvad det vil sige at leve med demens, så de kan deltage i det daglige samvær med beboerne. Det er filosofien i Bakkegården demensboliger. At gøre medarbejderne trygge ved nye opgaver er en vigtig del af den faglige ledelse.**

**H**vorfor virker det på nogle plejehjem som om, at der ikke er andre faggrupper i kontakt med beboerne end plejepersonale – og eventuelt nogle terapeuter nu og da? Sådan undrede Mette Thoms sig, da hun fik ansvaret for de cirka 130 medarbejdere på Bakkegården Demensboliger i Gladsaxe Kommune, hvor der bor godt 100 mennesker med demenssygdom.

Hendes filosofi var og er, at *alle* skal forstå, hvordan mennesker med demens bliver udfordret af deres hjerneskade, så beboerne bliver mødt på den rigtige måde af alle, der arbejder i huset. Det gælder selvfølgelig plejepersonalet, men også medarbejdere inden for rengøring, ejendomsservice, køkken og administration, der også er vigtige for, at beboerne trives.

På Bakkegården er kerneopgaven at bidrage til, at beboerne har den bedst mulige hverdag, og der er især fokus på at forebygge kedsomhed, hjælpeløshed og ensomhed. Det kræver, dels at medarbejderne har et højt fagligt niveau, dels at alle ansatte kan møde beboerne på den rigtige måde og inddrage dem i de daglige aktiviteter.

## **Behov for tæt faglig ledelse**

For at sikre et fælles minimum af demensfaglig indsigt skulle samtlig

medarbejdere deltage i et tredages kursus om demenssygdomme, herunder hvordan mennesker med demens oplever verden, og hvordan man bedst kommunikerer med dem. Målet var at fjerne den utryghed, som mange medarbejdere – også i plejen – gav udtryk for i mødet med mennesker med demens.

For at gøre involveringen af de andre faggrupper enkel begyndte den med lette opgaver sammen med beboerne. I den proces var den tætte faglige ledelse vigtig, og ledelsen fulgte tæt op på medarbejderne og deres nye oplevelser med beboerne. Dels for hele tiden at støtte og udvide, hvad medarbejderne kunne, dels for at tage dialogen med dem om deres eventuelle bekymringer.

I dag går flere af beboerne med skrald sammen med en ejendomstekniker. Rengøringsassistenten er med til den fælles zumba for personale og beboere. Der er cykelpilotture med personalekonsulenten, og nogle beboere hygger sig med en kop kaffe i køkkenet eller er med til at ordne småkagedej – og meget mere. Den bredere kontakt er ikke blot til gavn for beboerne, men har også øget trivsel og arbejdsglæde blandt personalet.

Det overrasker ifølge Mette Thoms mange, hvor vejledende, støttende og vedholdende man er nødt til at være i sin faglige ledelse. Støtten skal være meget

konkret, og som leder skal man følge op, så længe medarbejderen har brug for det, lyder hendes anbefaling.



# Fælles Vagtstart skaber plads til faglig ledelse

**Faste pejlemærker for gode borgerforløb, stærkere fælles planlægning og styrket faglig ledelse tæt på kerneopgaven. Det er tre af de ændringer, Hjemme- og Sygeplejen i Sønderborg Kommune har foretaget for at styrke kvaliteten for borgerne.**

**N**år medarbejderne i de tværfaglige borgerteams i Hjemme- og Sygeplejen møder ind om morgenen eller aftenen, indledes vagten nu altid med en kort samling. Her er der mulighed for tværfagligt at vende særlige faglige problemstillinger hos udvalgte borgere – og dermed for at udøve den faglige ledelse og tværfaglige koordination, det kan være svært at få plads til, når alle medarbejdere er på farten.

Den korte samling kaldes *Fælles Vagtstart* og bidrager til, at lederne er helt tæt på medarbejderne og kerneopgaven. Det rummer mindst tre fordele. For det første skaber det større klarhed om den konkrete opgave hos den enkelte borger og rammerne for at løse den. For det andet sikrer det løbende, at der bliver inddraget de rette kompetencer i forhold til borgerens aktuelle situation. For det tredje kan ledelsen i tide opdage, hvis noget ikke håndteres med den rette indsats eller faglighed. Det er forbedringer, der alle tre bidrager til, at borgerne får et bedre og mere sammenhængende forløb.

Praksis viser, at mødet sikrer, at borgerne hurtigt får den rette faglige indsats. Et eksempel på dette er, at medarbejdere i et borgerteam observerer, at en 80-årig kvinde, der kommer hos dagligt, har fået ødematøse (hævede) ben. Kvinden bliver triageret som "gul"

og drøftet på den Fælles Vagtstart. På foranledning af sygeplejersken måler det faste plejepersonale kvindens blodtryk ved besøg samme morgen. Blodtrykket er for højt, og plejepersonalet kontakter sygeplejersken, der når at informere lægen, som straks ordinerer ny medicin til opstart samme dag.

## **Behov for fælles faglige standarder**

Den faglige ledelse, der udøves til vagtstartsmøderne, foregår med afsæt i en fælles bindende kvalitetsramme – herunder en række faste pejlemærker for gode, sammenhængende borgerforløb. På den måde understøtter ledelsen systematisk, at medarbejderne arbejder ud fra en fælles tilgang til kerneopgaven. Kommunen deltager også i det landsdækkende projekt *I sikre hænder*, der har til formål at reducere tryksår, medicinfejl, fald og infektioner – ved at give medarbejderne metoder til at systematisere deres arbejdsgange.

For at understøtte fælles høje faglige standarder i kommunens Hjemme- og Sygepleje er der indført en ny ledelses- og samarbejdsstruktur. Samtidig er der etableret en ny fælles planlægningsenhed, som understøtter den faglige ledelse og koordinationen mellem de mindre, tværfaglige borgerteams. Den nye organisering og opgavevaretagelse

bidrager til et tæt samarbejde omkring det gode borgerforløb.

Kommunen har blandt andet styrket ledelsesindsatsen for at kunne håndtere den stigende sociale og medicinske kompleksitet, der kendetegner mange borgerforløb i ældreplejen.

# Syv fællestræk i faglig ledelse

Væksthus for Ledelse har fundet frem til syv fællestræk i faglig ledelse, som her gengives i kort, bearbejdet form som en bred, generel definition af denne ledelsesopgave.

## 1 Formidling og kommunikation om faglige mål og resultater

- At give strategier og mål faglig mening ved at kommunikere og gå i dialog med medarbejderne.
- At opbygge ejerskab til strategier, mål og løsninger – ikke mindst når de udfordrer hidtidig faglig praksis.
- At formidle både resultater og udfordringer fra de udførende led videre i ledelseskæden, så de kan kvalificere arbejdet med strategier og mål.

## 2 Valg af faglige løsninger, redskaber, strukturer og processer

- At tage ansvar og sætte rammerne for det rum af løsninger og metoder, medarbejderne kan arbejde med.
- At holde fokus på sammenhængen mellem valg af løsninger og metoder, de ønskede resultater og de ressourcer, der er til rådighed.
- At udfordre valget af faglige løsninger og metoder, når det er påkrævet.

## 3 Evaluering af resultater for at skabe faglig udvikling

- At tilvejebringe en løbende og systematisk dokumentation af de relevante faglige resultater.
- At skabe en kultur, hvor evaluering af resultater bruges til at skabe faglig læring og udvikling.
- At sikre, at centrale eller nationale krav om dokumentation og evaluering giver mening og skaber læring lokalt.

## 4 Prioritering af ressourceeffektive faglige løsninger

- At prioritere mellem flere tilgængelige faglige løsninger ud fra deres kvalitet, pris og effekt.
- At skabe de bedst mulige faglige resultater med det budget og de personaleressourcer, der er til rådighed.
- At fremme en innovativ kultur, hvor der løbende søges efter muligheder for at løse opgaverne bedre og/eller billigere.

## 5 Udøvelse af faglig ledelse tæt på medarbejderne

- At være til stede og involveret i hverdagens faglige praksis, herunder være tilgængelig for faglig sparring, dialog og refleksion.
- At skabe rammer for, at medarbejderne udvikler et forpligtigende fagligt fællesskab med fælles faglige ambitioner.
- At identificere og håndtere uacceptable forskelle i kvalitet og faglige metoder samt udvikle den faglige homogenitet.

## 6 Udvikling af arbejdspladsens samlede faglige kompetencer

- At vurdere løbende, hvordan summen af kompetencer hos medarbejderne matcher de samlede behov her og nu og i fremtiden.
- At indtænke muligheden for forskellige former for kompetenceudvikling i de øvrige ledelsesbeslutninger – såvel i hverdagen som ved større forandringer.
- At bruge rekruttering aktivt til både at tilføre nødvendige kompetencer og fremme intern faglig udvikling.

## 7 **Udvikling og samordning af løsninger på tværs af opgavesøjler**

- At udfordre egen og andres faglige praksis for at opnå fælles faglige mål på tværs af opgavesøjler.
- At møde, involvere og afveje de andre søjlers faglighed for at kunne skabe samordnede og sammenhængende løsninger.
- At sikre både medarbejdernes og ledelseskædens forståelse for og opbakning til at gå nye veje sammen med andre.

Læs mere i publikationen  
[Fællestræk i faglig ledelse](#)

## **Om Fremfærd**

Fremfærd er et samarbejde mellem parterne på det kommunale arbejdsmarked om at udvikle velfærds-samfundets kerneopgaver.

Fremfærd iværksætter og støtter projekter, indsamler erfaringer og formidler viden.

Fremfærds arbejde er organiseret i fem ekspertområder, der er sammensat af repræsentanter fra de faglige organisationer, fra KL og fra kommunerne. Et af dem arbejder med de kommunale kerneopgaver på området Sundhed & Ældre.

Læs mere på [fremfaerd.dk](http://fremfaerd.dk)

# God faglig ledelse i ældreplejen

## VILKÅR – KENDETEGN – EKSEMPLER

Ledere på plejecentre og i hjemmeplejen har en svær og vigtig faglig ledelsesopgave. I en ældrepleje, der på flere måder er under pres, skal de lede hverdagens indsats, så kerneopgaven bliver løst bedst muligt med de ressourcer, der er til rådighed.

Denne publikation præsenterer resultaterne af en ny undersøgelse af god faglig ledelse i ældreplejen – set fra ledernes eget perspektiv.

Publikationen er primært skrevet til andre ledere, der er helt tæt på driften i ældreplejen. Men tillidsvalgte, MED-udvalg og resten af ledelseskæden kan med fordel læse med.

Formålet med publikationen er at styrke den lokale dialog om god faglig ledelse. Den kan bruges samlet som oplæg til fx temamøder i organisationen, i ledernetværk eller samarbejdsfora. Men man kan også vælge et særligt vigtigt kendetegn ud og sætte det til diskussion i hverdagen i et team, på et personalemøde e.l.

*Bag publikationen står Fremfærd, hvor parterne på det kommunale arbejdsmarked samarbejder om at udvikle velfærdssamfundets kerneopgaver, blandt andet på området Sundhed & Ældre.*