

Faglig ledelse

Hvad er det?

Faglig ledelse handler om at udvikle medarbejdernes faglige kompetencer og sætte faglig retning for, hvordan I løser jeres opgaver. Som leder skal du bidrage til og understøtte en systematisk og fælles refleksion om fagligheden på arbejdspladsen. Faglig ledelse handler om at omsætte faglighed, ressourcer og politiske mål til fælles professionelle normer for, hvordan I løser jeres opgaver. Faglig ledelse indebærer også, at du informerer opadtil om faglige konsekvenser af beslutninger, og hvilke resultater de skaber for borgerne. Faglig ledelse kræver, at du har tilstrækkelig faglig indsigt til at kunne sparre med medarbejderne om, hvordan de løser deres opgaver. Samme indsigt kræves for at afklare hverdagens faglige dilemmaer, der kan opstå i spændet mellem borgernes behov, medarbejdernes fagligheder, ressourcer og politiske prioriteringer.

Hvorfor er det vigtigt?

Faglig ledelse er vigtigt for at skabe kvalitet og udvikling i offentlige organisationer. Ledere, der sammen med medarbejderne formår at skabe en fælles faglig forståelse og retning for deres arbejde, skaber bedre faglige resultater.

Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

I spørgeskemaet har vi stillet dine medarbejdere nedenstående spørgsmål om, hvordan du understøtter og sikrer faglig kvalitet i jeres enhed. Du og din leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om faglig ledelse i din rapport.

De næste spørgsmål handler om din oplevelse af, hvordan din leder sikrer faglig udvikling og kvalitet i opgaveløsningen i jeres enhed. Faglig ledelse indebærer, at lederen sikrer en fælles faglig retning under hensyntagen til borgernes behov, medarbejdernes fagligheder, ressourcer og politiske prioriteringer. Det kunne fx være [områdespecifikt eksempel].

Hvor enig er du i følgende udsagn?

- *Min leder sikrer, at vi har en fælles forståelse for, hvad faglig kvalitet er i vores enhed.*
- *Min leder understøtter håndteringen af konkrete faglige dilemmaer.*
- *Min leder følger op på den faglige kvalitet af vores arbejde.*
- *Min leder sikrer, at vi har en løbende fælles dialog om vores faglighed.*
- *Min leder tager ansvar for den faglige udvikling i enheden.*

Hvordan kan du arbejde med faglig ledelse?



I dit eget lederskab

Du kan arbejde med faglig ledelse ved at engagere dig i den faglige kvalitet af jeres arbejde. Det kan du gøre ved at sætte faglig retning og ved at skabe gode rammer for en løbende faglig udvikling. Du kan også arbejde med faglig ledelse ved at understøtte og bidrage til, at du og dine medarbejdere udvikler en fælles forståelse for, hvad god faglig kvalitet er i jeres arbejde, og ved at drøfte og håndtere de dilemmaer, der opstår i jeres daglige opgaveløsning.

Hvis du vil arbejde med faglig ledelse, kan du overveje:

- Hvad er faglig kvalitet i jeres arbejde? Er I enige om, hvad der er god faglig kvalitet? Er I også enige på tværs af faglige skel, hvis du leder medarbejdere med forskellige professionelle baggrunde?
- Hvordan sætter du de forskellige faggruppers fagligheder og kompetencer i spil for at løse opgaverne bedst muligt?
- Hvordan får du som leder kendskab til dine medarbejders faglige kompetencer, så du kan vurdere, om I har behov for at styrke jeres nuværende kompetencer og faglighed fx ved at opkvalificere gennem kurser, uddannelse eller lignende?
- Hvordan forholder I jer systematisk til kvaliteten af jeres arbejde? Hvor ofte og hvordan holder I jer opdateret på ny viden?
- Hvem har ansvaret for at følge op på den faglige udvikling på området, og hvori består ansvaret? Er I enige om, hvornår ansvaret ligger hos dig, og hvornår ansvaret ligger hos andre?
- I hvilke situationer oplever medarbejderne, at de må gå på kompromis med kvaliteten? Hvordan håndterer I de dilemmaer, det medfører? Hvad er din rolle som leder, når der opstår disse dilemmaer?
- Er der andre end dig, der udøver faglig ledelse? Har I overblik over ansvarsfordeling og styr på kommunikationen?
- Hvordan kommer du tæt nok på medarbejdernes daglige arbejde til at udøve faglig ledelse? Er der situationer, hvor du risikerer at overtage ansvaret for, at opgaverne bliver løst?

På næste side kan du se to eksempler på ledere, der arbejder med faglig ledelse.

Mere faglig sparring blandt medarbejderne

En leder på familieområdet i en mellemstor kommune oplever, at sagsbehandlerne går ret forskelligt til deres opgaver, og at især de nye sagsbehandlere er i tvivl om, hvordan de løser deres opgaver bedst muligt. Nogle sagsbehandlere er primært vejledende i forhold til familierne, mens andre aktivt søger at løse familiernes problemer.

Lederen beslutter derfor at gennemføre et forløb, hvor hun og medarbejderne mødes en gang om ugen for at gennemgå de aktuelle sager og sparre med hinanden om håndteringen af dem.

På mødet deltager lederen aktivt i dialogen om de faglige dilemmaer i håndteringen af sagerne. Hun er også med til at vurdere, hvad der er den rette faglige indsats i hver enkelt sag. Lederen har som selvstændigt fokus, at alle deltager i dialogen, så det er tydeligt, om alle er med på den overordnede retning for, hvordan de løser deres opgaver bedst muligt.

En fælles forståelse af faglig kvalitet og håndtering af dilemmaer

På en kræftafdeling på et hospital oplever oversygeplejersken, at der er stor forskel på, hvordan de enkelte sygeplejersker prioriterer deres tid. Det gælder særligt, når det kommer til dokumentation af den pleje, patienterne har modtaget. Den forskellige dokumentationspraksis giver uro i medarbejdergruppen, fordi en del af de sygeplejersker, der møder til aftenvagt, oplever, at det er svært at vide, præcist hvad der er sket med en del af patienterne i løbet af dagen.

For at skabe en fælles forståelse for, hvad god dokumentationspraksis er, og for at sikre en bedre overlevering mellem dag- og aftenvagt holder oversygeplejersken en række korte møder med afdelingens sygeplejersker. Møderne giver sygeplejerskerne mulighed for at tale med oversygeplejersken om, hvad de forstår ved god dokumentationspraksis. De taler også om, hvornår det kan være en udfordring at prioritere tiden til det i hverdagen.

Oversygeplejersken oplever, at der langt hen ad vejen er en fælles forståelse af, hvad god dokumentationspraksis er, men at sygeplejerskerne prioriterer dokumentationen meget forskelligt i hverdagen. Derfor tager oversygeplejersken et opfølgende møde med dagvagterne, hvor de aftaler, at dokumentationen sættes i system. Oversygeplejersken tager også en opfølgende snak med aftenvagterne, hvor de informeres om det nye system for dokumentation om dagen. Oversygeplejersken taler også med sygeplejerskerne om, i hvilke særlige tilfælde det kan være nødvendigt at nedprioritere dokumentationen.