

Faglig ledelse i ældreplejen



Heidi Hesselberg Lauritzen og Kristian Haulund Jensen

VIVÉ

Faglig ledelse i ældreplejen

© VIVE og forfatterne, 2023

e-ISBN: 978-87-7582-281-2

Projekt: 302224

Finansiering: Sundhedsstyrelsen – Enhed for ældre og demens

VIVE

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



Forord

Antallet af ældre stiger, og samtidig har flere ældre komplekse pleje- og behandlingsbehov. På samme tid er ældreplejen udfordret af omfattende rekrutterings- og fastholdelsesproblemer. Disse forhold stiller store krav til lederne om at skabe rammerne for, at den faglige kvalitet i opgaveløsningen sikres, således at de ældre får den indsats, de har behov for og kan leve et trygt og værdigt liv. Faglig ledelse er et væsentligt greb, lederne kan tage i brug for at håndtere disse forhold og styrke den faglige kvalitet i ældreplejen.

Videnscenter for værdig ældrepleje i Sundhedsstyrelsen har bedt VIVE om at undersøge faglig ledelse i ældreplejen, herunder både, hvordan den forstås og praktiseres, og hvilke forudsætninger og vilkår der hhv. understøtter eller begrænser mulighederne for at udøve faglig ledelse.

Undersøgelsen er gennemført af videnskabelig assistent Kristian Haulund Jensen og forsker Heidi Hesselberg Lauritzen, der også har været projektleder.

Rapporten baserer sig på en spørgeskemaundersøgelse og interviews med ledere på plejehjem og i hjemmeplejen i 11 danske kommuner. VIVE ønsker at takke deltagerkommunerne for deres samarbejde og ikke mindst de ledere, der har besvaret spørgeskemaet og deltaget i interviews.

Rapporten har været i fagligt review og reviewerne takkes ligeledes for gode og konstruktive kommentarer.

Lisbeth Pedersen

Forsknings- og analysechef for VIVE Arbejde og Ældre



Indholdsfortegnelse

Hovedresultater	6	
<hr/>		
1	Indledning	12
1.1	Baggrund og formål	12
1.2	Faglig ledelse	13
1.3	Data og metode	17
1.4	Læsevejledning	18
<hr/>		
2	Baggrund og kontekst	19
2.1	Ledernes faglige baggrund	19
2.2	Ledernes arbejdstid	20
2.3	Ledelsesopgaver	20
2.4	Ledelsesspænd	23
<hr/>		
3	Forståelse og praktisering af faglig ledelse	25
3.1	Oversætte organisatoriske mål til fagligt meningsfulde kerneopgaver	26
3.2	Udvikle medarbejdernes faglige viden	30
3.3	Aktivere medarbejdernes faglige normer og viden i praksis	34
3.4	Understøtte tværfagligt samarbejde	37
<hr/>		
4	Forudsætninger for faglig ledelse	42
4.1	Fysisk tilstedeværelse og opgavenær faglig dialog	42
4.2	Distribution af den faglige ledelsesopgave	45
4.3	Balanceret tillid	49
4.4	Psykologisk tryghed	51
<hr/>		
5	Vilkår for faglig ledelse	56
5.1	Mangel på kvalificeret arbejdskraft	56

5.2	Opgavemængde og travlhed	60
5.3	Store ledelsesspænd	62
5.4	Døgndækning og vagtlag	64
<hr/>		
6	Konklusion	68
<hr/>		
7	Litteratur	73
<hr/>		
Bilag 1	Dataindsamling	76
	Spørgeskemaundersøgelsen	76
	Kvalitative interviews	77
<hr/>		
Bilag 2	Operationalisering af centrale variable	78
	Faglig ledelse	78
	Psykologisk tryghed	79

Hovedresultater

Antallet af ældre stiger, og flere ældre har komplekse pleje- og behandlingsbehov. I takt med at de fleste pleje- og behandlingsopgaver skal løses borger-nært, øges kravene til de faglige kompetencer blandt medarbejderne i ældreplejen. På samme tid har kommunerne vanskeligt ved at skaffe nok uddannet personale til ældreplejen. Ledere i ældreplejen står således med et ansvar for at sikre og styrke kvaliteten af den eller de indsatser, som den enkelte borger modtager, med de ressourcer, der er til rådighed. Eksisterende undersøgelser peger på, at faglig ledelse kan være med til at udvikle, understøtte og styrke den faglige kvalitet i opgaveløsningen inden for de givne ressourcer i offentlige organisationer.

Formålet med denne undersøgelse har været at afdække faglig ledelse i ældreplejen. Mere konkret har det handlet om at besvare følgende tre undersøgelsesspørgsmål:

1. Hvordan forstås og praktiseres faglig ledelse af ledere i ældreplejen?
2. Hvilke forudsætninger skaber god faglig ledelse i ældreplejen?
3. Hvilke vilkår påvirker ledernes muligheder for at udøve faglig ledelse i ældreplejen?

I de følgende afsnit præsenteres undersøgelsens overordnede resultater.

Forståelse og praktisering af faglig ledelse

Lederne i undersøgelsen forstår faglig ledelse i ældreplejen som fire tæt forbundne ledelseshandlinger, der tilsammen har til formål at skabe en fælles forståelse af faglig kvalitet på arbejdspladsen (hhv. på plejehjemmet eller i hjemmeplejen) og sikre, at medarbejderne bruger deres faglighed i det daglige arbejde. Konkret handler faglig ledelse ifølge lederne om: 1) at oversætte organisatoriske mål til fagligt meningsfulde kerneopgaver, 2) at udvikle medarbejdernes faglige viden, 3) at aktivere medarbejdernes faglige normer og viden i praksis og 4) at understøtte tværfagligt samarbejde.

Oversættelse af organisatoriske mål til fagligt meningsfulde kerneopgaver

Denne faglige ledelseshandling knytter sig til to delhandlinger. Først og fremmest handler det om at sikre, at de organisatoriske mål, der er opstillet for

ældreplejen, oversættes, så de virker fagligt meningsfulde for medarbejderne. Ifølge lederne handler det både om at udstikke en klar faglig retning for arbejdspladsen ved at definere kerneopgaven og sikre, at medarbejderne forstår kerneopgaven og arbejder med at indfri denne i opgaveløsningen. I praksis skal lederne løbende bidrage til at fastholde medarbejdernes fokus på kerneopgaven og konkretisere, hvilke opgaver medarbejderne skal varetage. Det gøres både på fælles møder og med den enkelte medarbejder i konkrete situationer i det daglige arbejde.

For det andet handler det om at skabe overensstemmelse mellem medarbejdernes faglige normer og kerneopgaven. Den ledelsesmæssige opgave består i at understøtte og/eller udvikle medarbejdernes faglige normer, så de ikke alene er forenelige med måden, hvorpå arbejdsopgaverne rent fagligt skal løses, men at medarbejderne også udviser den adfærd, som forventes af dem, i opgaveløsningen (fx at tale ordentligt og respektfuldt om og til borgerne). Konkret drejer det sig om at skabe faste rutiner og vaner, der kan bidrage til at udvikle og sikre fælles faglige normer blandt medarbejderne, ligesom ledere udgør en vigtig rollemodel, der med afsæt i egen adfærd kan sætte en faglig standard for måden, hvorpå en given opgave skal varetages eller situation håndteres.

Udvikling af medarbejdernes faglige viden

Faglig ledelse handler også om at bidrage til at udvikle medarbejdernes faglige viden. Dette kan ske på en række forskellige måder. Lederne kan opfordre medarbejderne til og understøtte dem i at deltage i kurser og (efter)uddannelse, ligesom de på arbejdspladsen kan organisere og facilitere faglige møder, hvor medarbejderne kan tilegne sig ny viden. Møderne kan fx foregå ved, at en medarbejder med en særlig faglig viden underviser kollegaerne heri, eller at eksterne inviteres til at undervise i et relevant emne. Derudover foregår en væsentlig del af den faglige udvikling af ufaglærte gennem læringsformer, der er tæt på selve opgaveløsningen, fx gennem sidemandsoplæring, hvor den ufaglærte er tilknyttet en (eller flere) uddannede kollegaer og løbende får en indføring i, hvordan opgaverne løses.

For at sikre at medarbejderne har den fornødne faglige viden, kræver det, at lederne kontinuerligt har øje på, at medarbejdernes kompetencer matcher de opgaver, der skal varetages. I den faglige ledelse ligger der en opgave i at afdekke hele arbejdspladsens såvel som den enkelte medarbejders behov for faglig udvikling. Det kan bl.a. foregå ved, at lederen gennem observationer af medarbejderne i deres daglige arbejde bliver opmærksomme på et emne, der skal fokus på, eller at medarbejderne selv henvender sig omkring viden, som de oplever at mangle i forhold til at kunne varetage bestemte opgaver.

Aktivering af medarbejdernes faglige normer og viden i praksis

Faglig ledelse handler også om at understøtte, at medarbejdernes faglige viden bringes i spil, og at de faglige normer efterleves i det daglige arbejde. En væsentlig faglig ledelsesopgave består i at skabe tid og rum til faglig refleksion og sparring. Det kan fx foregå på daglige eller ugentlige møder, hvor medarbejderne i fællesskab med hinanden drøfter faglige problemstillinger og derigennem skærper deres faglige opmærksomhed, eller at lederne i det daglige arbejde bruger hverdagssituationer som springbræt til faglig refleksion. Lederne kan konkret aktivere medarbejdernes faglighed og stimulere deres faglige refleksion ved at stille spørgsmål til, hvordan medarbejderne vil løse eller håndtere en given opgave.

Understøttelse af det tværfaglige samarbejde

For at kunne give borgerne en sammenhængende, koordineret og helhedsorienteret pleje- og behandlingsindsats handler faglig ledelse endvidere om at understøtte medarbejderne i at samarbejde på tværs af fagligheder. Den ledelsesmæssige opgave består bl.a. i at styrke den relationelle koordinering og bygge bro faggrupperne imellem med henblik på at forene de enkelte faggrupper med hver deres faglighed om kerneopgaven. Det kan ske via møder, hvor de forskellige faggrupper deltager, fx ved tværfaglige triagemøder eller tavlemøder. Det handler både om at sikre en gensidig respekt og forståelse for faggruppernes faglige viden og tydeliggøre, at alle fagligheder er ligeværdige i opgaveløsningen. Den faglige ledelse er desuden rettet mod at skabe fælles tværprofessionelle normer, der understøtter de organisatoriske målsætninger og sætter en fælles ramme for medarbejdernes handlinger og adfærd i selve opgaveløsningen.

Forudsætninger og vilkår for faglig ledelse

I undersøgelsen peger lederne både på en række *forudsætninger*, som de oplever som væsentlige for god faglig ledelse, og en række *vilkår*, som påvirker deres muligheder for at kunne udøve faglig ledelse.

Faglig ledelse kræver psykologisk tryghed og tillid

God faglig ledelse forudsætter først og fremmest, at der eksisterer en arbejdspladskultur, der er præget af en høj grad af psykologisk tryghed, hvor medarbejderne føler sig trygge ved og har tillid til hinanden såvel som til lederen. At turde at være tætte på hinandens faglige praksis, stille spørgsmål, tale om fejl og have en åben dialog om, hvordan opgaver udføres, skaber ikke

alene grobund for medarbejdernes faglige udvikling, men er også et væsentligt afsæt for at kunne stimulere faglig refleksion og aktivere fagligheden i praksis. Lederne skal være rollemodeller og turde gå forrest og være åbne omkring egne fejl og manglende viden.

God faglig ledelse forudsætter endvidere, at lederne udviser en balanceret tillid til medarbejderne. Lederne skal i udgangspunktet have tillid til medarbejderne, og at de med deres faglighed kan løfte deres opgaver og ansvar på kompetent vis. Dog må tilliden ikke være blind. For at lykkes med faglig ledelse og sikre kvalitet i opgaveløsningen kræver det, at lederne tør gribe ind og reagere (fx ved at rådgive, vejlede eller instruere), hvis der opstår situationer, hvor en medarbejder ikke fagligt er i stand til at varetage en given opgave.

God faglig ledelse sker tæt på medarbejderne

Ifølge lederne i undersøgelsen forudsætter god faglig ledelse, at den sker tæt på medarbejderne. Lederne skal være fysisk til stede og let tilgængelige på arbejdspladsen for dels at sikre fokus på kerneopgaven, dels at understøtte udviklingen og aktiveringen af medarbejdernes faglige viden såvel som det tværfaglige samarbejde. Det handler både om at deltage i faglige møder med medarbejderne og være sammen med medarbejderne i den daglige opgaveløsning. At være til stede og involveret i hverdagens faglige praksis handler også om at være tilgængelig, hvis medarbejderne efterlyser faglig sparring, dialog og refleksion. Rammerne for at være fysisk til stede og have en opgave-nær faglig dialog med medarbejderne er forskellig på tværs af plejehjem og hjemmeplejen. For at sikre en god faglig ledelse handler det i særlig grad for ledere i hjemmeplejen om at skabe rum for at kunne være sammen med medarbejderne.

Store ledelsesspænd, travlhed og ældreplejens organisering fordrer distribution af den faglige ledelsesopgave

Store ledelsesspænd, travlhed samt organiseringen af arbejdet i vagtlag (hvh. dag-, aften- og nattevagt) er vilkår, der udfordrer lederne i at være til stede i praksis, hvor fagligheden udfolder sig. Lederne i undersøgelsen oplever, at mængden af drifts- og personaleledelsesopgaver fylder meget – også mere, end de ønsker – og at disse opgaver prioriteres over og dermed tager tid fra den faglige ledelse. For lederne handler det først og fremmest om at sikre at få hverdagen til at hænge sammen i plejen, hvilket kræver ekstra opmærksomhed på disse opgaver givet den nuværende situation med arbejdskraftmangel i ældreplejen. Endvidere begrænser de relativt store ledelsesspænd, som en stor del af lederne er underlagt, både ledernes muligheder for at være tæt på og kunne interagere med den enkelte medarbejder i det daglige arbejde og deres blik for den enkeltes faglighed og behov for faglig udvikling. På tilsvarende vis udfordrer døgndækningen i ældreplejen ledernes muligheder

for at udøve faglig ledelse. At ældreplejen er en 24/7-arbejdsplads, hvor arbejdet er organiseret i vagtlag, og medarbejderne arbejder forskudt af hinanden, giver nogle andre betingelser for faglig ledelse end på arbejdspladser, hvor ledere og medarbejdere er til stede samtidig. Ikke alene udfordrer vagtlagene ledernes muligheder for at praktisere samme grad af faglig ledelse for alle medarbejdere, herunder at være fysisk til stede og have en opgavenær faglig dialog med hver enkelt medarbejder. Det kan også være vanskeligt at afholde møder, hvor hele medarbejdergruppen deltager, hvilket bl.a. begrænser mulighederne for fælles faglig udvikling.

En måde at imødekomme disse vilkår på er ved at distribuere dele af den faglige ledelse til andre, fx medarbejdere uden formelle ledelseskompetencer. At den faglige ledelse udøves af andre end den formelle leder, kan ikke alene være en måde at sikre, at den også foregår, når lederen enten ikke er på arbejde, fx i aften- eller weekendvagter, eller når lederen er optaget af andre opgaver. Tværfagligheden og kompleksiteten i arbejdsopgaver indebærer, at det kan være hensigtsmæssigt at dele af den faglige ledelse – særligt opgaver, der knytter sig til udvikling og aktivering af medarbejdernes faglige viden – varetages af ressourcepersoner, fx demenskoordinatorer, udviklingssygeplejersker eller andre faglige fyrtårne med særlig viden og kompetencer.

Arbejdskraftmangel spænder ben for faglig ledelse

Arbejdskraftmanglen i ældreplejen er også i sig selv et vilkår, der påvirker lederens muligheder for at udøve faglig ledelse. Medarbejderne er underlagt et stort opgavepres, og travlhed i den daglige opgaveløsning opleves af lederne som et særligt benspænd for, at faglig udvikling kan finde sted, da det tager tid fra plejen. Travlhed efterlader heller ikke medarbejderne med megen tid til sparring og refleksion over faglig praksis. Manglen på kvalificeret arbejdskraft indebærer endvidere, at der er beskæftiget en betydelig andel ufaglærte. Ifølge lederne kalder brugen af ufaglærte på en høj grad af faglig ledelse, idet der er et særligt behov for kompetenceudvikling og løbende opfølgning og kontrol i forhold til opgaveløsningen. Det skærpede fokus på at løfte fagligheden blandt ufaglærte kan imidlertid komme til at skygge for den faglige ledelse blandt de faglærte medarbejdergrupper, herunder ikke mindst den faglige udvikling. Ikke alene kan det være problematisk i forhold til at sikre kvaliteten i opgaveløsningen, hvis ikke de faglige ledelsesopgaver i relation til det ufaglærte personale prioriteres. Det kan også være vanskeligt at rekruttere nye og fagligt kompetente medarbejdere, hvis ikke der er fokus på at skabe gode vilkår for faglig udvikling på arbejdspladsen. Med andre ord kan det blive en selvforstærkende barriere for kvaliteten i opgaveløsningen, hvis den faglige ledelse ikke prioriteres, og fagligheden ikke løftes blandt såvel de ufaglærte som de enkelte faggrupper.

Konklusion

Undersøgelsen peger på, at lederne i vores undersøgelse betragter faglig ledelse som en ledelsesadfærd, der kræver nærvær og indsigt i opgaveløsningen, og som praktiseres tæt på og i samspil med medarbejderne. Faglig ledelse handler om at sikre, at medarbejderne kender og forstår kerneopgaven i deres arbejde, og understøtte de nødvendige strukturer og samarbejder, for at medarbejdere på tværs af fagligheder kan forenes om kerneopgaven. Desuden ligger der i forståelsen af den faglige ledelsesopgave, at det handler om at understøtte medarbejderne i at udvikle og styrke deres faglighed og sikre, at denne viden anvendes og er styrende i selve opgaveløsningen.

Fakta om undersøgelsen

Rapportens analyser baserer sig på en spørgeskemaundersøgelse og kvalitative interviews.

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført blandt ledere på plejehjem og i hjemmeplejen i 11 udvalgte kommuner. I alt har 196 ledere besvaret spørgeskemaet.

Med afsæt i spørgeskemabesvarelserne er der blevet gennemført 11 uddybende kvalitative interviews. Der er interviewet hhv. 4 ledere på plejehjem og 7 ledere i hjemmeplejen.

God faglig ledelse forudsætter bl.a. en høj grad af psykologisk tryghed, og at den faglige ledelsesopgave ikke alene udføres af formelle ledere, men også distribueres til andre, herunder medarbejdere uden formelle ledelseskompetencer. Mens psykologisk tryghed stimulerer et åbent, ærligt og samarbejdspræget arbejdsmiljø og dermed giver gode rammebetingelser for læring og refleksion, kan distribution af den faglige ledelse være med til at imødekomme nogle af de vilkår, herunder ledelsesspænd, travlhed og døgndækning, der kan vanskeliggøre den enkelte leders egne muligheder for at udøve faglig ledelse. Lederne giver udtryk for, at de gerne vil bruge mere tid på faglig ledelse, end hvad de bruger på ledelsesopgaven i dag. Imidlertid spænder

travlhed blandt både ledere og medarbejdere ben for den faglige ledelsesopgave, ligesom arbejdskraftmanglen og den store brug af ufaglærte medarbejdere udfordrer måden, hvorpå lederne kan praktisere faglige ledelse.

Fremadrettet er det vigtigt at have fokus på at skabe en kultur, hvor der er tid til faglig ledelse – for både medarbejdere og ledere. Det handler for det første om at etablere de nødvendige strukturer og rammer for, at faglig ledelse blandt lederne kan prioriteres på lige fod med andre ledelsesopgaver, herunder være opmærksomme på ledelsesspændets størrelse, og at den faglige ledelse varetages og praktiseres på tværs af vagtlag – også når den formelle leder ikke er til stede. For det andet handler det om at udvikle nogle faste rammer for og rum og tid til faglig udvikling og refleksion for medarbejderne, som går på tværs af fagligheder og ikke er direkte knyttet til opgaveløsningen.

1 Indledning

1.1 Baggrund og formål

Den kommunale ældrepleje er under et massivt pres. Det skyldes i høj grad udfordringer med at rekruttere og fastholde medarbejdere, udbygningen af det nære sundhedsvæsen samt den demografiske udvikling med et voksende antal ældre med behov for pleje og omsorg.

Den stigende mangel på kvalificeret arbejdskraft og den høje faglige kompleksitet i opgaveløsningen har bidraget til en øget opmærksomhed på værdighed på den politiske dagsorden. At sikre en værdig ældrepleje omfatter bl.a., at der er en høj *faglig kvalitet* i de arbejdsopgaver, der udføres, og dermed i den omsorg, pleje og behandling, som borgerne modtager.

Ledelse spiller en afgørende rolle for at kunne skabe og fastholde faglig kvalitet i en værdig ældrepleje. Den nyeste forskning inden for ledelseslitteraturen peger på, at faglig kvalitet i høj grad hænger sammen med den *faglige ledelse*, der praktiseres på de enkelte arbejdspladser. Faglig ledelse er overordnet set en relationel ledelsesadfærd, der er rettet mod at sikre og understøtte faglig kvalitet i opgaveløsningen (Møller & Grøn, 2021). I et nyligt dansk studie finder Lund (2021), at når ledelsen har fokus på at skabe og facilitere en fælles forståelse af faglig kvalitet og at etablere nogle rutiner og normer for, hvordan den faglige viden bringes i spil i arbejdsopgaverne, oplever hospitalssygeplejersker, at kvaliteten af deres arbejde stiger. Andre studier peger på lignende resultater (Henderson & Pandey, 2014; Mcgivern et al., 2015; Wong, 2015). For eksempel konkluderer Wong (2015), at en ledelsesstil, der understøtter sygeplejerskers faglighed, medfører øget tryghed og tilfredshed blandt patienter, færre medicinske fejl og lavere patientdødelighed.

Med dette afsæt er undersøgelsens formål at generere viden om, hvordan faglig ledelse forstås og praktiseres af ledere i ældreplejen, hvilke forudsætninger der skal være til stede for at kunne udøve god faglig ledelse i ældreplejen, samt hvilke vilkår i ældreplejen der påvirker ledernes muligheder for at udøve faglig ledelse. Tilsammen vil den viden danne rammen for en typologi over faglig ledelse i ældreplejen. Konkret tager undersøgelsen udgangspunkt i besvarelsen af følgende underspørgsmål i Boks 1.1.

Boks 1.1 Undersøgelsesspørgsmål

- Hvordan forstås og praktiseres faglig ledelse af ledere i ældreplejen?
- Hvilke forudsætninger skaber god faglig ledelse i ældreplejen?
- Hvilke vilkår påvirker lederens muligheder for at udøve faglig ledelse i ældreplejen?

For at afdække disse undersøgelsesspørgsmål tager vi afsæt i eksisterende viden omkring faglig ledelse. I den eksisterende litteratur omkring faglig ledelse er der især blevet fokuseret på, hvad der forstås ved faglig ledelse, og hvordan den praktiseres. Med andre ord knytter den viden sig især til det første spørgsmål i denne undersøgelse. I de følgende afsnit præsenteres den viden, som er afsættet for undersøgelsen.

1.2 Faglig ledelse

Overordnet set kan ledelse betragtes som en praksis, der *”handler om at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre”* (Ledelseskommisionen, 2018: 9). I den offentlige sektor er resultater lig med at skabe konkret værdi for borgerne og samfundet. Det være sig at sikre den bedst mulige pleje og behandling til ældre borgere eller undervisning til skoleelever. Kernen i god ledelse handler således om at sikre, at medarbejderne er motiverede til at følge retningen og derigennem fremme værdiskabelsen. Forskning peger på, at ledelsesstil og -adfærd spiller en afgørende rolle for medarbejdernes motivation og præstationer (se fx Andersen et al., 2018; Krogsgaard et al., 2014; Ledelseskommisionen, 2017).

En stor del af medarbejderne inden for den offentlige sektor er fagprofessionelle. Gennem en fælles uddannelsesmæssig baggrund besidder de enkelte grupper af fagprofessionelle en specialiseret teoretisk viden og faglige normer, som de anvender i deres daglige arbejde (Andersen & Pedersen, 2012). At fagprofessionelle har en teoretisk viden, betyder, at faggruppen har et fælles sprog og ”værktøjskasse” til at udføre og løse bestemte arbejdsopgaver, mens faglige normer refererer til en række fælles forskrifter inden for faggrup-

pen, der beskriver, hvilke handlinger og adfærd der er passende (hhv. påkrævet, udelukket eller foretrukket) i specifikke arbejdsrelaterede situationer (Lund, 2021; Thomsen & Jensen, 2018).

Mens ledelse af fagprofessionelle gennem et par årtier har været centreret omkring generisk ledelse, har interessen for faglig ledelse gennem de senere år været stigende. Den stigende interesse har ikke mindst været ansporet af Ledelseskommisionens (2018) anbefaling om, at *“ledere af fagprofessionelle skal i dialog med medarbejderne udøve faglig ledelse baseret på evidens”* (s. 6). Der eksisterer en række forskellige definitioner på faglig ledelse (se fx Ejler, 2017; Grøn & Møller, 2019; Ledelseskommisionen, 2018; Lund, 2021; Væksthus for Ledelse, 2020; Voxsted, 2016). I denne undersøgelse læner vi os op ad Grøn og Møllers (2019) og Lunds (2021) forståelser af faglig ledelse. Grøn og Møller (2019) definerer faglig ledelse som: *“En ledelsesadfærd, der er rettet mod at facilitere kvalitet i opgaveløsningen ved at aktivere, appellere til og sætte retning med udgangspunkt i faglige normer og viden”* (s. 7). Lund (2021) skriver, at faglig ledelse kan ses som *“en konfiguration af ledelseshandlinger, der deler en kerneambition om at skabe en fælles forståelse af faglig kvalitet i en organisatorisk enhed og indfri denne i opgaveløsningen”* (s. 337). I forlængelse heraf peger Lund (2021) på, at den ledelsesadfærd, der knytter sig til faglig ledelse, afspejler sig i tre kernehandlinger:

- at skabe overensstemmelse mellem organisationens mål og medarbejdernes faglige normer
- at udvikle medarbejdernes faglige viden
- at aktivere medarbejdernes faglige normer og viden i praksis.

Kernehandling 1: *At skabe overensstemmelse mellem organisationens mål og medarbejdernes faglige normer.* For enhver organisation er der opstillet en række organisatoriske målsætninger, der tilsammen er med til at definere kerneopgaven. For lederne knytter den første kernehandling sig til, at lederne sætter en tydelig og eksplicit faglig retning for medarbejdernes arbejde, således at arbejdet understøtter de organisatoriske mål. Det kan dels ske ved, at lederne oversætter de organisatoriske målsætninger, så de virker fagligt meningsfulde for medarbejderne, dels ved at ændre og/eller udvikle medarbejdernes normer i retning af de organisatoriske målsætninger.

Kernehandling 2: *At udvikle medarbejdernes faglige viden* handler for ledernes vedkommende om, at de skaber rammerne for, at medarbejderne kan være fagligt opdaterede, såvel teoretisk som i praktisk forstand. Dette kan lederne bl.a. gøre ved at opfordre og understøtte medarbejderne i at deltage i fx kurser og efteruddannelse, ligesom de internt i organisationen kan organisere og facilitere netværk og møder til erfarings- og vidensdeling blandt medarbejderne, herunder især i forhold til deres praksisviden.

Kernehandling 3: *At aktivere medarbejdernes faglige normer og viden i praksis* handler for lederne om at sikre, at disse normer efterleves i praksis, og at den faglige viden aktivt bringes i spil og er styrende i selve opgaveløsningen. Inden for organisationen kan dette ske ved, at lederne faciliterer anledninger til eller fora (fx daglige eller ugentlige case- og/eller teammøder), hvor de understøtter, at medarbejderne reflekterer over deres faglighed, herunder normer og viden, og hvordan den anvendes i opgaveløsningen.

1.2.1 Specifikke kendetegn for faglig ledelse i ældreplejen

I tillæg til den generiske forskningslitteratur, har Fremfærd (2022) i en kvalitativ undersøgelse undersøgt faglig ledelse specifikt inden for ældreplejen. De identificerer seks kendetegn ved faglig ledelse i ældreplejen:

- Fokus på kerneopgaven
- Opgavenær faglig dialog
- Balanceret tillid
- Faglig nytænkning
- Tværfagligt samspil
- Lærende kultur.

Kendetegn 1: *At sikre fokus på kerneopgaven* handler om, at lederne tydeliggør organisationens overordnede formål, udstikker den faglige retning og de bærende værdier, således at disse elementer bliver omdrejningspunktet i medarbejdernes arbejde. På mange måder er der således et overlap mellem dette kendetegn og den kernehandling, som i forskningslitteraturen vedrører at skabe overensstemmelse mellem faglige normer og organisatoriske mål (jf. afsnit 1.2). Det gælder for lederne om at sikre, at medarbejderne kender, forstår og har ejerskab til kerneopgaven. Heri ligger det også, at lederne ikke alene konkretiserer de(t) formål, der knytter sig til en arbejdsopgave, men at de også tydeliggør den kultur og de værdier, der skal gælde på arbejdspladsen.

Kendetegn 2: *At sikre en opgavenær faglig dialog* handler om, at lederne er tilgængelige og tætte på medarbejderne i den daglige opgaveløsning, således at de bl.a. kan understøtte medarbejdernes faglighed, give feedback og sparring i forhold til konkrete opgaver og situationer i hverdagen. Dette kendetegn kan afspejle sig på flere måder. Der kan fx være situationer, hvor en medarbejder selv opsøger den faglige sparring, ligesom en leder kan vurdere, at der er behov for at støtte, vejlede eller instruere en medarbejder i, hvordan en bestemt arbejdsopgave skal udføres.

Kendetegn 3: *At have en balanceret tillid* handler grundlæggende om, at der er gensidig tillid mellem lederne og medarbejderne. Den gensidige tillid indebærer, at både medarbejdere og ledere tør erkende fejl eller indrømme ting, de har svært ved, således at fx fejl og utilstrækkelige kompetencer kan udnyttes konstruktivt som en løftestang til faglig læring og forebyggelse. Tilliden skal være balanceret. Heri ligger, at lederne kan balancere, hvornår de hhv. kan og skal vise tillid til medarbejderne, og hvornår de skal intervenere (fx kontrollere, udfordre eller intervenere) i medarbejdernes opgaveløsning.

Kendetegn 4: *At sikre faglig nytænkning* handler om, at lederne fremmer en innovativ kultur på arbejdspladsen, således at vante rutiner og metoder udfordres og udvikles med henblik på at finde nye og bedre løsninger på faglige problemstillinger. Ikke alene har lederne en særlig rolle i forhold til at skabe rammer, der sikrer, at medarbejderne både er trygge ved at bidrage med forslag og input, og at de også føler sig hørt, men ligeledes, at de etablerer og fastholder et udviklingsspor i hverdagen, som ikke er knyttet direkte til selve opgaveløsningen. Dette kendetegn har mange ligheder med Lunds (2021) kernehandling, der handler om at sikre faglig udvikling (jf. afsnit 1.2).

Kendetegn 5: *At sikre tværfagligt samspil* handler om, at lederne understøtter samarbejdet på tværs af forskellige faggrupper. Den faglige ledelsesopgave handler dels om at etablere de nødvendige strukturer og rammer for et effektivt samarbejde om kerneopgaven på tværs af faggrupper, dels om at understøtte samarbejdet med fokus på fælles mål, fælles viden og gensidig respekt for hinandens faglighed.

Kendetegn 6: *At skabe en lærende kultur* handler om, at lederne sikrer, at medarbejderne løbende får mulighed for at udvikle og styrke deres faglighed, i takt med at ny faglig viden såvel som nye sundhedsfaglige udfordringer kommer til. Den faglige ledelsesopgave består både i at have blik for det fælles og for individuelle behov for kompetenceudvikling blandt medarbejderne og sikre, at den ny viden og kompetenceudvikling omsættes og forankres i en højere faglighed i den daglige opgaveløsning. Dette kendetegn overlapper med de i forrige afsnit beskrevne kernehandlinger, der knytter sig til at sikre hhv. faglig udvikling og aktivering af den faglige viden og normer i praksis (hhv. kernehandling 2 og 3).

Med afsæt i den generiske viden om faglig ledelse samt Fremfærds (2022) kvalitative undersøgelse af kendetegn for faglig ledelse er formålet med denne rapport at udvikle en typologi over faglig ledelse i ældreplejen (jf. de tre undersøgelsesspørgsmål). Typologien har både til hensigt at illustrere, hvordan faglig ledelse forstås og praktiseres, og skabe overblik over de forudsætninger og vilkår, som har betydning for, hvordan faglig ledelse kan udøves i ældreplejen.

1.3 Data og metode

Datagrundlaget for undersøgelsen tager afsæt i en mixed method-tilgang baseret på spørgeskemadata og interviewdata (se Boks 1.2). Kombinationen af kvantitative og kvalitative data skal bidrage til at sikre en mere nuanceret og bredere indsigt i og dermed forståelse af undersøgelsens genstandsfelt (Frederiksen et al., 2014).

For at afdække de tre undersøgelsesspørgsmål blev der indledningsvist gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt ledere på plejehjem og i hjemmeplejen i 11 udvalgte kommuner. Spørgeskemaet blev udviklet med afsæt i viden og validerede spørgsmål om faglig ledelse fra den eksisterende forskningslitteratur på området samt viden fra mere praksisnære undersøgelser af faglig ledelse, som beskrevet i afsnit 1.2. Spørgeskemaet blev endvidere suppleret med en række spørgsmål udviklet til undersøgelsen.

I forlængelse af spørgeskemaundersøgelsen blev der foretaget interview med en række ledere med henblik på at opnå en dybere indsigt i faglig ledelse i ældreplejen. Der er ikke tale om et repræsentativt udsnit af lederne. Der er foretaget en informationsorienteret udvælgelse på baggrund af spørgeskema-besvarelsenerne, og de interviewede ledere udgør eksemplariske cases på, hvordan faglig ledelse praktiseres og giver samtidig et indblik i de generelle forudsætninger og vilkår, der har betydning for udøvelsen af faglig ledelse (Flyvbjerg, 2010). Se Bilag 1 for mere information om dataindsamlingen.

Boks 1.2 Data

- **Spørgeskemaundersøgelse:** Spørgeskemaundersøgelsen er foretaget blandt ledere på plejehjem og i hjemmeplejen i 11 udvalgte kommuner. Spørgeskemaet blev sendt til 289 ledere. 196 ledere besvarede spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 68 procent.
- **Kvalitative interviews:** Der er blevet gennemført interviews med 11 ledere, der også havde besvaret spørgeskemaundersøgelsen. Der er foretaget en informationsorienteret udvælgelse af interviewpersoner, og der har deltaget fire ledere fra plejehjem og syv fra hjemmeplejen.

Det skal understreges, at undersøgelsen alene belyser, hvad ledere i ældreplejen forstår ved faglig ledelse, hvordan de praktiserer den, og hvilke forudsætninger og vilkår, de oplever påvirker deres muligheder for at udøve faglig ledelse. Undersøgelsen siger dermed hverken noget om, hvordan den faglige ledelse opleves blandt medarbejderne, eller hvordan den konkret påvirker den faglige kvalitet i opgaveløsningen.

1.3.1 Fortrolighed

Alle deltagere i både spørgeskemaundersøgelsen og i de kvalitative interviews er blevet lovet fortrolighed. Derfor er navne eller andre genkendelige detaljer blevet anonymiseret. Desuden er de enkelte plejehjem, hjemmeplejeenheder samt kommuner anonymiseret i rapporten.

1.4 Læsevejledning



Ud over denne indledning indeholder rapporten 5 kapitler. Kapitel 2 giver et indblik i en række baggrunds- og kontekstspecifikke forhold for de ledere, der indgår i undersøgelsen. I kapitel 3 afdækker vi, hvad lederne i vores undersøgelse forstår ved faglig ledelse, og hvordan de praktiserer faglig ledelse. Kapitel 4 belyser, hvilke forudsætninger lederne oplever som værende væsentlige for at kunne udøve god faglig ledelse, mens kapitel 5 afdækker en række vilkår, der er kendetegnende for ældreplejen, og hvordan de påvirker ledernes muligheder for at kunne praktisere faglig ledelse. I kapitel 6 præsenterer vi rapportens konklusion. Rapporten indeholder desuden to bilag om undersøgelsens data- og metodegrundlag. Bilag 1 beskriver dataindsamlingen, mens Bilag 2 beskriver, hvordan centrale variable er operationaliseret.

2 Baggrund og kontekst

Dette kapitel giver et indblik i en række baggrunds- og kontekstspecifikke forhold for de ledere, der indgår i undersøgelsen. Kapitlet belyser bl.a. ledernes faglige baggrund, deres arbejdstid samt en række centrale ledelsesvilkår, der kan have betydning for ledernes muligheder for at bedrive faglig ledelse.

2.1 Lederne faglige baggrund

Faglig ledelse stiller (i sin begrebslige afgrænsning) ingen krav til, at lederen deler medarbejdernes faglige baggrund (Lund, 2021). Alt andet lige ville en forudsætning om samme faglige baggrund gøre det vanskeligt at bedrive faglig ledelse inden for områder, der fordrer tværfaglighed, som fx inden for ældreplejen, der bl.a. beskæftiger social- og sundhedshjælpere og -assistenter, sygeplejersker og fysio- og ergoterapeuter. Hvis lederne skal kunne bidrage til at kvalificere og nuancere de faglige drøftelser og dermed understøtte fagligheden i opgaveløsningen, forudsætter denne ledelsesadfærd dog, at lederne har indsigt i den faglige viden såvel som de normer, medarbejderne deler (Cecchini et al., 2021).

Med dette afsæt har vi i spørgeskemaet spurgt ind til lederne uddannelsesmæssige baggrund. Som det fremgår af Tabel 2.1, har halvdelen af lederne en uddannelsesmæssig baggrund som sygeplejerske, mens 30 pct. er uddannet som social- og sundhedsassistent og 6 pct. som fysio- eller ergoterapeut. 14 pct. af lederne har en anden faglig uddannelsesmæssig baggrund. Denne kategori dækker bl.a. over pædagog, socialrådgiver og tandklinikassistent.

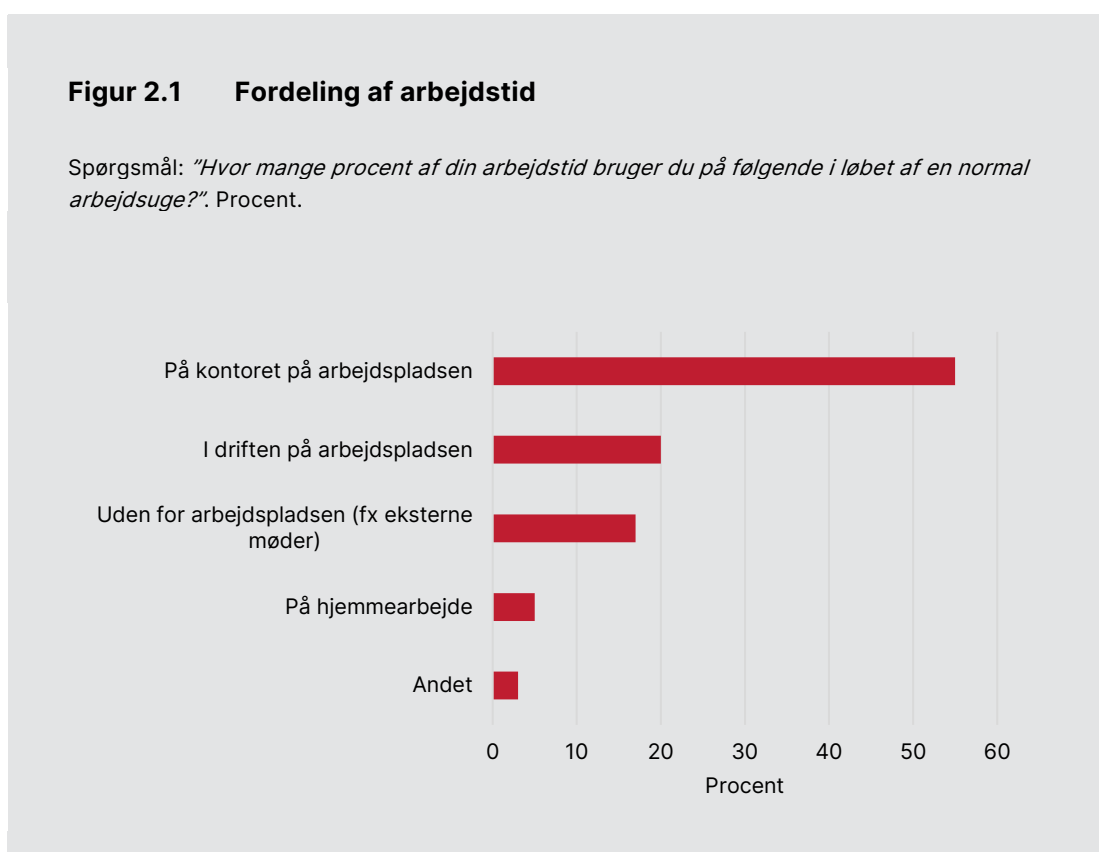
Tabel 2.1 Uddannelsesmæssig baggrund. Antal og procent.

	Antal	Andel (pct.)
Social- og sundhedsassistent	59	30
Sygeplejerske	98	50
Ergo-/fysioterapeut	12	6
Andet	27	14
I alt	196	100

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i ældreplejen i udvalgte kommuner.

2.2 Ledernes arbejdstid

I spørgeskemaet har vi spurgt lederne, hvor de bruger deres arbejdstid henne. Det fremgår af Figur 2.1, at lederne i løbet af en normal arbejdsuge samlet set bruger mere end halvdelen (55 pct.) af deres arbejdstid på kontoret på deres arbejdsplads og en femtedel af tiden i driften, dvs. i det daglige arbejde sammen med medarbejderne. Den resterende tid bruges uden for arbejdspladsen på bl.a. eksterne møder (17 pct.) og på hjemmearbejde/andet (8 pct.). Der er ingen signifikant forskel på tværs af plejehjem og hjemmepleje i forhold til, hvor lederne bruger deres arbejdstid henne.



Anm.: N = 187.

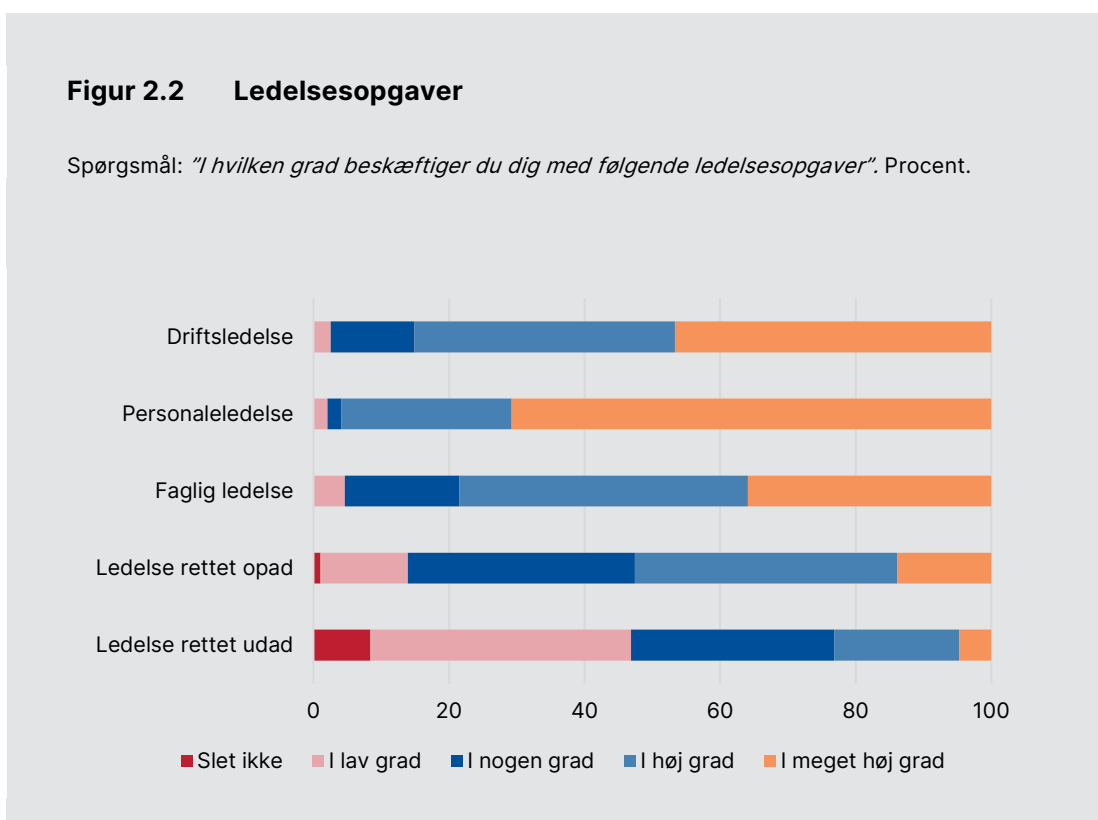
Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i ældreplejen i udvalgte kommuner.

2.3 Ledelsesopgaver

Inden for ledelseslitteraturen er der en gængs opfattelse af, at ledernes arbejde typisk knytter sig til fem centrale ledelsesopgaver. Ud over faglig ledelse drejer det sig om følgende ledelsesopgaver:

- Driftsledelse (økonomistyring, vagtplaner og effektivisering af arbejdsprocesser mv.)
- Personaleledelse (trivsel, sygefravær, rekruttering og fastholdelse mv.)
- Ledelse rettet opad (understøttelse af det politiske arbejde, bidrag til organisationens vision, strategi og mål mv.)
- Ledelse rettet udad (ledelse rettet mod aktører uden for organisationen, fx andre offentlige institutioner, interesseorganisationer og private virksomheder).¹

I spørgeskemaet har vi spurgt lederne om, i hvilken grad de beskæftiger sig med de forskellige ledelsesopgaver. Det fremgår af Figur 2.2, at lederne primært beskæftiger sig med driftsledelse, personaleledelse og faglig ledelse. 96 pct. af lederne angiver, at de i høj grad eller meget høj grad beskæftiger sig med personaleledelse, mens det tilsvarende gælder 85 pct. og 78 pct. i forhold til driftsledelse og faglig ledelse. Lidt over halvdelen af lederne (53 pct.) angiver, at de i høj grad eller meget høj grad beskæftiger sig med ledelse rettet opad.



Anm.: N = 195.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i ældreplejen i udvalgte kommuner.

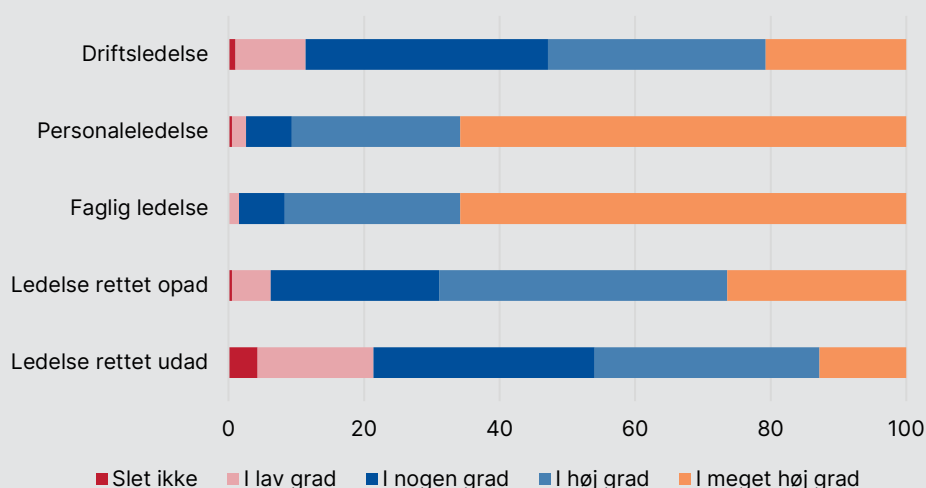
¹ I andre sammenhænge er *ledelse rettet opad* og *ledelse rettet udad* defineret under fællesbetegnelsen *strategisk ledelse* (se fx Klausen & Michelsen, 2004).

På tilsvarende vis gælder det alene for 23 pct. af lederne i forhold til ledelse rettet udad. Omvendt angiver 38 pct. af lederne, at de kun i lav grad har blikket stilet mod ledelsesopgaver, der retter sig mod aktører uden for plejehjemmet eller hjemmeplejen. 8 pct. angiver, at de slet ikke er beskæftiget hermed.

I forlængelse heraf er lederne blevet bedt angive, i hvilken grad de ville beskæftige sig med de forskellige ledelsesopgaver i en *ideel* verden. Som det fremgår af Figur 2.3, angiver 92 pct. af lederne, at de – ideelt set – i høj grad eller meget høj grad ønsker at beskæftige sig med faglig ledelse. Ikke alene ønsker lederne, at faglig ledelse skal fylde mere, end den *faktisk* gør. (78 pct. angav, at de i høj eller meget høj grad er beskæftiget med faglig ledelse, jf. Figur 2.2). I en ideel verden er faglig ledelse endvidere den af de fem ledelsesopgaver, som lederne ønsker at beskæftige sig mest med. Omvendt giver lederne udtryk for, at de ideelt set gerne ville beskæftige sig mindre med opgaver, der knytter sig til både personaleledelse og i særdeleshed driftsledelse. Mens 85 pct. af lederne angav, at de i høj grad eller meget høj grad beskæftiger sig med driftsledelse, er det kun 53 pct. af lederne, der på tilsvarende vis ønsker at varetage denne opgaveportefølje. Lederne angiver, at de gerne ville beskæftige sig mere med ledelsesopgaver rettet opad eller udad, end hvad tilfældet er i praksis. Alle forskelle er statistisk signifikante ($p = 0,000-0,037$).

Figur 2.3 Ledelsesopgaver i en ideel verden

Spørgsmål: "I en *ideel* verden, i hvilken grad ville du så beskæftige dig med følgende ledelsesopgaver". Procent.



Anm.: N = 193.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i ældreplejen i udvalgte kommuner.

2.4 Ledelsesspænd

Ledelsesspænd refererer til antallet af medarbejdere (og/eller ledere), som en leder har personaleansvar for. Ledere med få medarbejdere under sig har et lille ledelsesspænd, mens ledere med personaleansvaret for mange medarbejdere modsat har et stort ledelsesspænd.

En række studier peger på, at ledelsesspændets størrelse har betydning for ledernes muligheder for at bedrive effektiv ledelse (se fx Andersen et al., 2017; Bro, 2016; Jacobsen et al., 2023). Der findes i forskningslitteraturen ingen gyldende standard for størrelsen på det optimale ledelsesspænd. Derimod afhænger tærskelværdierne mere specifikt af arbejdets karakter samt medarbejderkompetencer og -sammensætning (Bager et al., 2021). Dog peger flere danske studier på, at et – relativt set – mellemstort ledelsesspænd giver de bedste vilkår for at bedrive effektiv ledelse (Bro, 2016; Holm-Petersen et al., 2015). Dette gælder også i forhold til faglig ledelse (Lund, 2021).² Lund (2021) argumenterer og finder empirisk støtte til, at faglig ledelse på den ene side kræver en ledelse tæt på opgaveløsningen for at kunne understøtte og aktivere fagligheden i praksis. Derfor må ledelsesspændet ikke være for stort. På den anden side må ledelsesspændet ikke blive så lille, at lederen ikke formår at indtage en udviklende og faciliterende lederrolle. I forlængelse heraf finder selvsamme studie, at ledernes *oplevelse* af ledelsesspændets størrelse ligeledes har betydning for deres muligheder for at udøve faglig ledelse (Lund, 2021).

I spørgeskemaet har vi spurgt lederne om, hvor mange personer de har direkte personaleansvar for. Det fremgår af Tabel 2.2, at lederne i gennemsnit har personaleansvar for 50 medarbejdere, hvilket dækker over en variation, der spænder fra 2 til 350. Knap hver femte leder (19 pct.) angiver at have et ledelsesspænd på under 25 medarbejdere. 43 pct. af lederne har et ledelsesspænd på 25-47³ medarbejdere, mens 31 pct. har et ledelsesspænd på mellem 50-100 medarbejdere. 7 pct. har et ledelsesspænd på over 100 (ej vist).⁴

Tabel 2.2 Ledelsesspændets størrelse

	Gennemsnit	Minimum	Maksimum
Ledelsesspændets størrelse	49,61	2	350

Anm.: N = 196.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i ældreplejen i udvalgte kommuner.

² De eksisterende danske undersøgelser af ledelsesspændets størrelse er gennemført inden for dagtilbudsområdet og på hospitalsafdelinger, og her udgøres et mellemstort ledelsesspænd af 12-20 medarbejdere.

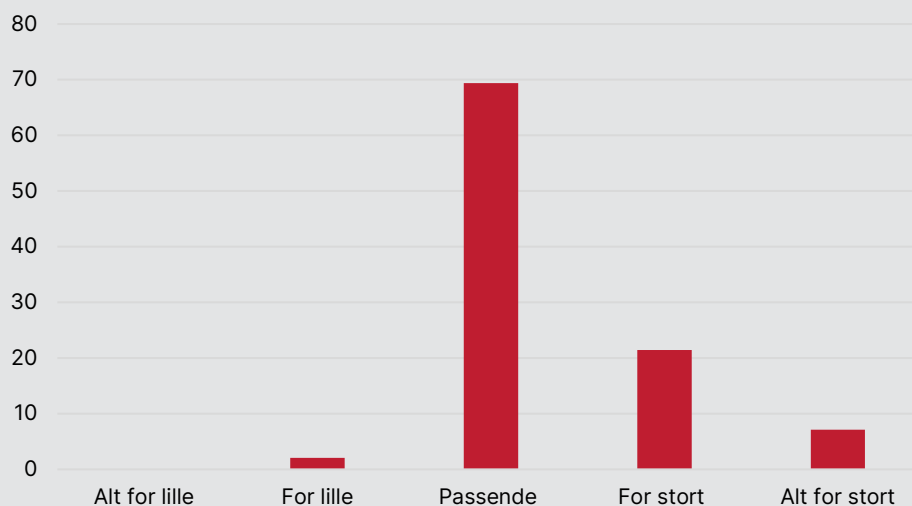
³ Der er ingen ledere, der angiver at have personaleansvar for 48 eller 49 medarbejdere.

⁴ Resultaterne er i overensstemmelse med andre undersøgelser, der peger på, at ældreområdet er kendetegnet ved forholdsvis store ledelsesspænd – også sammenlignet med andre velfærdsområder (se fx Klausen & Michelsen, 2004; Lauritzen et al., 2023; Ledelseskommissionen, 2017).

Et objektivt set optimalt ledelsesspænd afhænger, som ovenfor nævnt, af såvel typen og sammensætning af medarbejdere som kompleksitet i opgaveløsningen mv. I spørgeskemaet har vi derfor også spurgt ind til ledernes subjektive vurdering af størrelsen på deres ledelsesspænd. Det fremgår af Figur 2.4, at 69 pct. af lederne angiver, at deres nuværende ledelsesspænd er passende. 2 pct. opfatter det som værende for lille, mens 29 pct. af lederne finder det for stort eller alt for stort. En bivariat analyse viser ikke overraskende, at der er en statistisk signifikant ($p < 0,05$) sammenhæng mellem ledelsesspændets størrelse og ledernes oplevelse af ledelsesspændet, således at ledere med store ledelsesspænd i højere grad opfatter det som værende for stort sammenlignet med ledere med mindre ledelsesspænd.

Figur 2.4 Opfattelse af ledelsesspænd

Spørgsmål: "Opfatter du dit ledelsesspænd som værende for lille, passende eller for stort?"
Procent.



Anm.: N = 196,

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i ældreplejen i udvalgte kommuner.

3 Forståelse og praktisering af faglig ledelse

I dette kapitel afdækker vi, hvad ledere i ældreplejen forstår ved faglig ledelse, og hvordan de praktiserer faglig ledelse. Med afsæt i de generiske fælles-træk for faglig ledelse, som er defineret i forskningslitteraturen (jf. afsnit 1.2) og Fremfærds (2022) kendetegn for faglig ledelse i ældreplejen (jf. afsnit 1.2.1), har vi med spørgeskemaundersøgelsen afdækket, hvilke ledelseshandlinger lederne betragter som særligt kendetegnende for deres måde at forstå faglig ledelse på. Med de kvalitative interviews har vi fået en dybere indsigt i, hvad lederne forstår ved disse faglige ledelseshandlinger, og hvordan de udøves i praksis.

På den baggrund har vi identificeret fire ledelseshandlinger, der ifølge lederne udgør kernen i faglig ledelse i ældreplejen. Det drejer sig om:

- Oversætte organisatoriske mål til fagligt meningsfulde kerneopgaver
- Udvikle medarbejdernes faglige viden
- Aktivere medarbejdernes faglige normer og viden i praksis
- Understøtte tværfagligt samarbejde.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at de fire faglige ledelseshandlinger er tæt forbundne og ikke nødvendigvis gensidigt udelukkende. De enkelte ledelseshandlinger bør derfor *ikke* ses som afkoblede fra hinanden, men snarere som relaterede ledelseshandlinger, der til sammen har til formål at skabe en fælles forståelse af faglig kvalitet og indfri denne i opgaveløsningen. I analyserne fremgår det fx, at det kan være vanskeligt at sondre skarpt mellem udvikling og aktivering af medarbejdernes faglige viden som følge af et samspil imellem de to handlinger, ligesom at understøtte det tværfaglige samarbejde ofte også vil være forbundet med at oversætte organisatoriske mål til fagligt meningsfulde kerneopgaver.

I begrebsliggørelsen er det dog relevant at sondre mellem de faglige ledelseshandlinger, idet der kan være forskel på, hvordan de enkelte handlinger praktiseres. I de følgende afsnit gennemgås de fire faglige ledelseshandlinger derfor særskilt. Det skal understreges, at der i kapitlet alene er fokus på, hvad lederne forstår ved faglig ledelse, og hvordan de udøver den. Kapitlet belyser ikke, hvor ofte og i hvilket omfang, ledelseshandlingerne praktiseres.

3.1 Oversætte organisatoriske mål til fagligt meningsfulde kerneopgaver

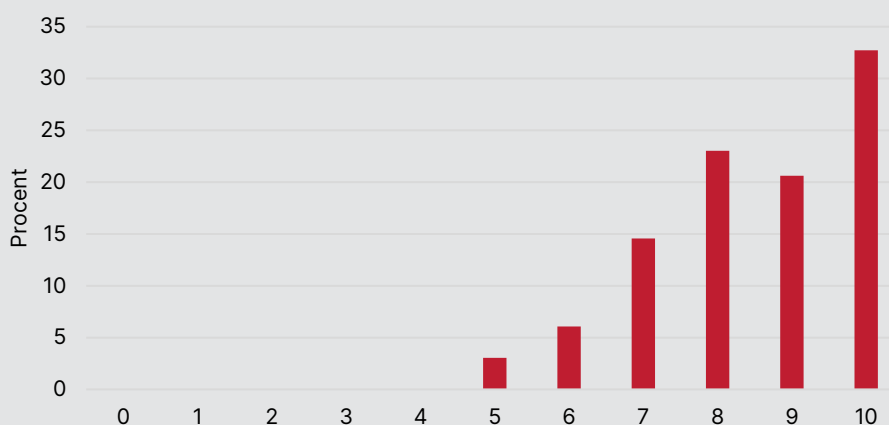
Denne faglige ledelsehandling vedrører to delhandlinger. For at lederne kan oversætte organisatoriske mål til fagligt meningsfulde kerneopgaver, handler det først og fremmest om at sikre, at medarbejderne har et fælles fokus på og forståelse af kerneopgaven. Dernæst handler det om at skabe overensstemmelse mellem kerneopgaven og medarbejdernes faglige normer. De to delhandlinger præsenteres i de følgende to afsnit.

3.1.1 Sikre fælles fokus på og forståelse af kerneopgaven

Hovedparten af lederne giver i spørgeskemaet udtryk for, at de i høj grad be-
trakter det at hjælpe og understøtte medarbejderne i at sikre deres fokus på
kerneopgaven som særligt kendetegnende for deres faglige ledelsesopgave.
Som det fremgår af Figur 3.1, er det mere end 3 ud af 4 ledere i spørgeskema-
undersøgelsen (76 pct.), der giver udtryk for, at det er en meget kendeteg-
nende faglig ledelsesopgave (angiver 8-10 på en 0-10 skala). Den laveste
værdi er 5, som 3 pct. af lederne har angivet.

Figur 3.1 Sikre fokus på kerneopgaven

Fordeling over, hvor kendetegnende lederne vurderer at sikre medarbejdernes fokus på kerneopgaven er for deres faglige ledelsesopgave. Opgjort i procent.
0 = Slet ikke kendetegnende; 10 = Meget kendetegnende.



Anm.: N = 165.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i ældreplejen i udvalgte kommuner.

Det fremgår af interviewene, at faglig ledelse for lederne i høj grad handler om at sikre, at de organisatoriske mål, der er opstillet for ældreplejen, først og fremmest oversættes, så de virker fagligt meningsfulde for medarbejderne. Flere af lederne ser det som en grundlæggende faglig ledelsesopgave, at de med afsæt i de organisatoriske opstillede mål først og fremmest sætter en klar faglig retning for arbejdspladsen i form af at definere kerneopgaven. Dernæst handler det om at konkretisere kerneopgaven og sikre, at medarbejderne forstår, hvordan kerneopgaven knytter sig til og bliver omsat i den daglige opgaveløsning. Ifølge lederne drejer det sig basalt set om, at der er "fælles fodslag" om, hvordan medarbejderne skal passe og pleje borgerne, så borgerne får en tryk, værdig og meningsfuld tilværelse.

At sikre fokus på kerneopgaven handler bl.a. om at fastholde og understøtte medarbejderne i at anvende deres faglighed i opgaveløsningen. Ifølge flere af de interviewede ledere er det vigtigt, at de løbende sikrer, at medarbejderne har fokus på kerneopgaven, udstikker rammer og konkretiserer, hvilke opgaver, de skal løse. Det fremgår af interviewene, at lederne gør det i forskellige sammenhænge, både på fælles møder og med den enkelte medarbejder i forbindelse med konkrete situationer i det daglige arbejde. En leder fortæller:

[Jeg] sætter rammen for, hvad man må her hos os. Hvis vi skal holde fokus på kerneopgaven, hvordan er det så, at vi gør det her. Så der her med at styre den [medarbejdernes fokus] hen i forhold til, hvordan jeg gerne vil have, vi gør her hos os. Og hvis jeg ikke er der, så kan det køre lidt ud ad en tangent. Eller man får opfundet et eller andet, som man også skal gøre. Og det er der, hvor jeg sætter rammen nedover og siger: "Nej, det skal vi ikke, det er ikke vores kerneopgave". (Leder 11)

Som det fremgår af citatet, kræver det, at lederne er meget eksplicite om, hvilke opgaver der definerer kerneopgaven, og træffer beslutninger om, hvilke opgaver medarbejderne skal varetage, og hvilke de ikke skal varetage. Det forudsætter bl.a. en nærværende ledelse at sikre, at medarbejderne har et fælles fokus på og forståelse for kerneopgaven (se afsnit 4.1).

3.1.2 Skabe overensstemmelse mellem organisatoriske mål og faglige normer

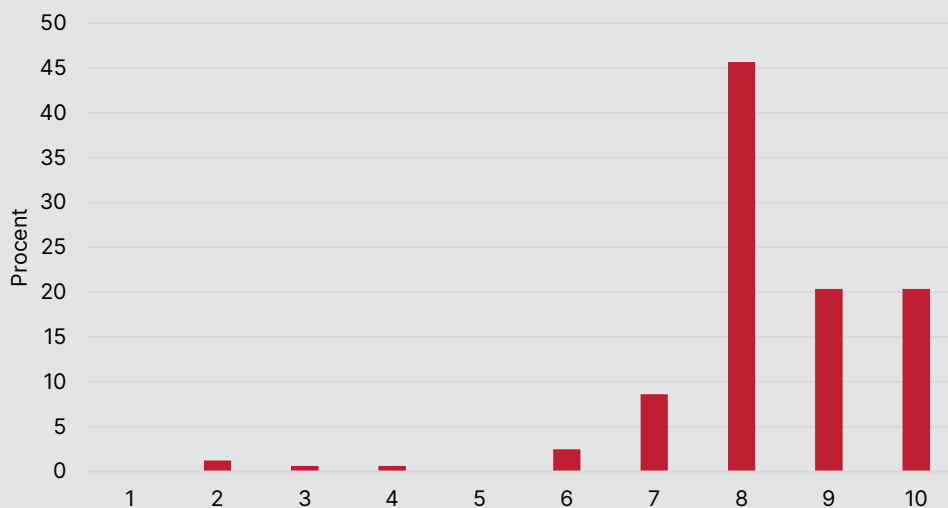
Hovedparten af lederne giver i spørgeskemaet udtryk for, at de i høj grad bestræber sig på at skabe overensstemmelse mellem de organisatoriske målsætninger, der er fremsat for deres respektive arbejdsplads og medarbejdernes faglige normer. Med faglige normer menes de handlinger og adfærd, som medarbejdere, der deler samme faglige baggrund, forventes at gøre (eller ikke gøre)

i givne situationer for at handle fagligt korrekt (se afsnit 1.2). Som det fremgår af Figur 3.2, scorer 86 pct. af lederne 8-10 (på en 0-10 skala). 11 pct. af lederne angiver, at de i lidt mindre grad udøver denne kernehandling (score 6-7), mens knap 3 pct. angiver, at de kun i lille grad har fokus herpå (score 2-4).⁵

Figur 3.2 Skabe overensstemmelse mellem organisatoriske mål og faglige normer

Fordeling over, i hvilken grad lederne forsøger at skabe overensstemmelse mellem organisatoriske mål og medarbejdernes faglige normer. Opgjort i procent.

0 = Skabe overensstemmelse mellem mål og faglige normer udøves i lav grad; 10 = Skabe overensstemmelse mellem mål og faglige normer udøves i høj grad.



Anm.: N = 162.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i ældreplejen i udvalgte kommuner.

Ud over at sikre, at de organisatoriske målsætninger oversættes til en faglig retning og konkretiseres i kerneopgaven (jf. forrige afsnit), handler det også om at sikre, at medarbejdernes faglige normer er forenelige med måden, hvorpå kerneopgaven skal løses. Flere ledere nævner, at det drejer sig om at sikre, at medarbejderne har den rette faglige adfærd, så de kan løse kerneopgaven på en faglig forsvarlig måde. En leder understreger i denne sammenhæng følgende:

For mig er det at sikre, at beboerne bliver passet og plejet. (...) på en korrekt måde, som kan forsvares fagligt. (...) Det er vel egentlig at

⁵ Se operationalisering i Bilag 2.

sikre, hvad de [medarbejderne] skal gøre, når de er ude ved beboerne. Hvordan handler de fagligt korrekt, så de fx ikke påfører dem infektioner. (Leder 6)

For lederen består den faglige ledelsesopgave i at sikre, at medarbejderne ved, hvordan de skal løse konkrete arbejdsopgaver hos en borger på en faglig kompetent og forsvarlig måde, så de bl.a. ikke pådrager borgeren en infektion. I den sammenhæng udarbejdede lederen i fællesskab med nogle medarbejdere konkrete praksisbeskrivelser omkring hygiejne, der skulle bidrage til at sikre og udvikle medarbejdernes faglige normer i retningen af det specifikke mål om at undgå infektioner. En anden leder nævner, at de i den pågældende kommune har et særligt fokus på det gode liv for borgere med demens på plejehjem. En faglig ledelsesopgave for lederen var i denne sammenhæng at udarbejde en beskrivelse af, hvordan medarbejderne skal agere og kommunikere med borgere med demens.

I forlængelse heraf nævner flere ledere, at det også drejer sig om at skabe nogle faste rutiner, vaner og arbejdsgange, der kan bidrage til at udvikle og sikre fælles faglige normer blandt medarbejderne, der er forenelige med og understøtter de overordnede mål:

Med mine briller handler det meget om, at vi skaber struktur. Rutiner kan lyde kedeligt, men der er jo nogle ting, som er godt i rutiner. For eksempel de hygiejniske rutiner, så man ikke står i vildrede. Hvornår skal jeg spritte hænder, hvornår skal jeg det og det. Og det samme med arbejdsgange. Hvad er det, der skal gøres, når der kommer en ny beboer? Der skal vi jo ikke tænke nyt hver gang, men der skal være en arbejdsgang for, hvad man skal gøre. (Leder 4)

Det fremgår af citatet, at det konkret handler om at etablere nogle faste og vante strukturer, der hjælper til at sikre, at medarbejderne i en given situation ved, hvilken adfærd der er påkrævet og bruger den. Citatet illustrerer endvidere, hvorfor de enkelte ledeshandlinger er tæt forbundne, idet de faste strukturer ikke alene handler om at udvikle medarbejdernes faglige normer, men også om at sikre bedre rammer for, at de også aktiverer dem i praksis.

At forene medarbejdernes faglige normer med kerneopgaven knytter sig imidlertid også til det grundlæggende paradigme, som medarbejderne forventes at arbejde ud fra. En leder fortæller, hvordan den faglige ledelsesopgave handler om at skabe en kultur og sikre, at vaner og arbejdsgange svarer til den måde, kerneopgaven forventes løst på. Lederne har i den forbindelse en opgave i at stimulere og opmuntre medarbejderne til at se på tingene på nye måder og afprøve nye faglige tilgange. Lederen konkretiserer dette ved at fortælle om paradigmeskiftet fra kompenserende hjælp til rehabilitering:

Men det [overgangen til den rehabiliterende tilgang] har også skabt nogle nye udfordringer, fordi folk har gjort det samme i 25 år. (...) Så det er noget kulturchok. (...) Så det handler om at finde ud af det sammen. Det handler både om oplæring og om at ændre folks adfærd. (Leder 6)

Ud over at sikre, at de faglige normer er forenelige med måden, hvorpå selve arbejdsopgaverne forventes udført på, handler det også om at sikre mere uformelle faglige normer, der knytter sig til, hvordan man skal opføre sig i opgaveløsningen. En leder fremhæver, at det bl.a. handler om at sikre, at medarbejderne taler ordentligt til borgerne og til hinanden:

Med din person driver du også faglig ledelse. (...) Jeg har en, der taler frygtelig grimt, og så siger jeg: "Kan vi så lige få kammertonen". Det er jo i bund og grund ikke faglig ledelse; det er ledelse. Men det bliver jo faglig ledelse. For det duer ikke, hvis du taler sådan ude ved borgeren. (...) Vi smitter jo hinanden, og det er et ekko. Jeg skal selv være et forbillede som menneske og i min faglighed. Så det nytter ikke noget, hvis jeg ikke snakker ordentligt eller ikke vasker hænder. Det skal være en naturlig ting. (Leder 3)

Som det fremgår af citatet, understreger lederen, at det er vigtigt, at man som leder bruger sig selv som rollemodel og med afsæt i egen adfærd sætter en faglig standard for den adfærd, man ønsker at se hos medarbejderne.

3.2 Udvikle medarbejdernes faglige viden

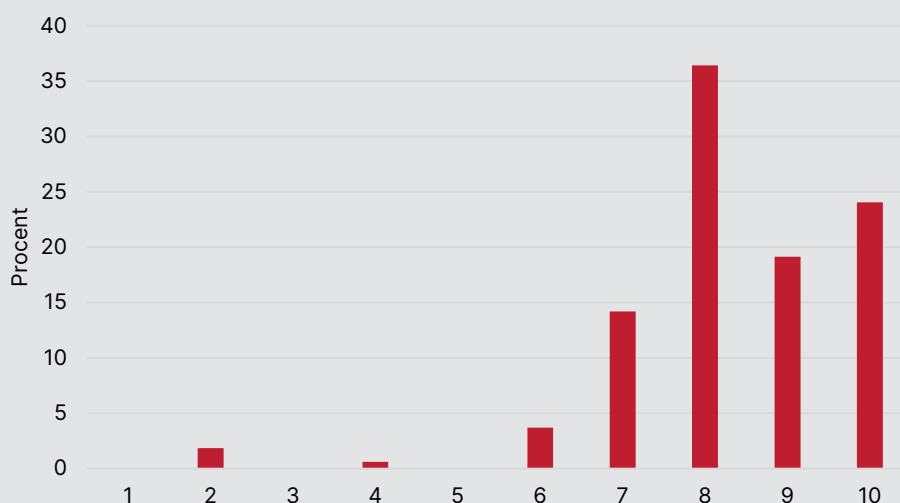
Fagprofessionelles specialiserede, teoretiske viden (jf. afsnit 1.2) forbindes ofte med den viden, de opnår gennem deres uddannelse, men fortsat faglig udvikling er essentiel for at sikre kvalitet i opgaveløsningen. Ikke mindst i takt med at flere og mere komplekse opgaver varetages i ældreplejen, stilles der løbende nye og øgede krav til medarbejdernes kompetencer og faglige viden. Derudover er en forholdsvis stor andel af medarbejderne i ældreplejen ufaglærte, hvorfor fokus på kompetenceudvikling for denne gruppe af medarbejdere er helt central for at kunne indgå i opgaveløsningen.

Som det fremgår af Figur 3.3, angiver størstedelen af lederne (80 pct. scorer 8-10), at de i høj grad har fokus på medarbejdernes faglige udvikling. Knap hver femte leder (18 pct.) har i lidt mindre grad fokus på denne kernehandling

(score 6-7). 2 pct. af lederne angiver, at de kun i lille grad har øje for at udvikle og understøtte medarbejdernes faglighed (score 2-4).⁶

Figur 3.3 Udvikle faglig viden

Fordeling over, i hvilken grad lederne forsøger at udvikle medarbejdernes faglige viden. Opgjort i procent.
0 = Udvikling af faglig viden udøves i lav grad; 10 = Udvikling af faglig viden udøves i høj grad.



Anm.: N = 162.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i ældreplejen i udvalgte kommuner.

Af interviewmaterialet fremgår det, at lederne forsøger at bidrage til medarbejdernes faglige udvikling på en lang række forskellige måder, bl.a. ved at opfordre medarbejderne til og understøtte dem i at deltage i kurser og (efter)uddannelse, ligesom de afholder faglige møder, hvor medarbejderne får et rum til at tilegne sig ny viden, erfaringsudveksle, vidensdele og diskutere faglige problemstillinger.

Der er mange måder, hvorpå lederne organiserer og faciliterer disse møder. I interviewene nævner nogle ledere, at de bl.a. faciliterer temamøder, hvor medarbejdere med en særlig faglig viden vidensdeler med kollegaerne. Det kan være en medarbejder, der har deltaget i et kursus eller videreuddannelse, der deler ud af den nyeste viden inden for et specifikt fagområde, eller en sygeplejerske

⁶ Se operationalisering i Bilag 2.

med særlig faglig ekspertise, der underviser kollegaerne heri. I andre sammenhænge inviteres eksterne til at komme og undervise i et relevant emne.

En leder fortæller, at de hver anden uge afholder et fagligt møde, hvor de drøfter et konkret fagligt tema eller en bestemt faglig problemstilling. Det kan enten være lederen eller teamlederne, der gennem daglige observationer eller drøftelser med medarbejdere er blevet opmærksomme på et emne, der skal fagligt fokus på, eller medarbejdere, der prikker lederen på skulderen omkring et tema, de ønsker fokus på:

En del af det, vi gjorde, var at indføre det, vi kalder 'faglig sparring', som vi kører hver 14. dag, hvor så mange medarbejdere deltager som muligt. (...) Vi og især teamlederne har ørene slået ud. Hvad er det for nogle problematikker, som medarbejderne står i? Og så putter vi det på dagsordenen. Medarbejderne kan også selv byde ind. Og så tager vi de drøftelser. (Leder 4)

Det fremgår af interviewmaterialet, at det ikke kun er lederne, der sætter dagsordenen for faglige møder og sparring, men at medarbejderne i høj grad er med til at bestemme, hvilke områder eller temaer der skal være fokus på. Flere af lederne understreger, at de er afhængige af medarbejdernes tilbagemeldinger for at få en indsigt i, hvilke faglige problemstillinger de møder i løbet af deres arbejdsdag og dermed, hvilke emner de har brug for at drøfte. En leder fortæller:

Jeg spørger medarbejderne, hvad de har brug for. Eller de kommer til mig. Så kan jeg have nogle punkter, men det er egentlig primært medarbejderne, der sætter rammen. (Leder 7).

Møderne er et rum til at dele og udvikle faglig viden inden for og på tværs af fagligheder. Flere af lederne understreger, at møderne ofte er en anledning til at samle de forskellige faggrupper, der indgår i opgaveløsningen. På den måde kan sådanne møder også understøtte det tværfaglige samarbejde og vidensdelingen på tværs af faggrupper (se afsnit 3.4).

Flere af de interviewede ledere påpeger, hvordan det kontinuerligt kræver, at man som leder har fokus på at styrke medarbejdernes kompetencer, så de matcher de opgaver, der skal løses. I den faglige ledelse ligger der således også en opgave i at afdække den enkelte medarbejders behov for faglig udvikling og dernæst i fællesskab med den enkelte medarbejder at finde ud af, hvordan ny viden skal tilegnes. Det handler bl.a. om at lytte til medarbejderne, når de er opsøgende og nysgerrige i forhold til en viden, de oplever at mangle for at kunne håndtere bestemte situationer. Konkret drejer det sig både om at støtte og hjælpe den enkelte medarbejder med at finde ud af, hvordan den

faglige udvikling skal finde sted, og dernæst at skabe pladsen til, at medarbejderen kan deltage i den faglige udvikling. En leder fremhæver, hvordan de årlige MUS-samtaler bliver brugt på at tage temperaturen på medarbejdernes faglige udviklingsbehov:

Og en del af faglig ledelse er også MUS-samtaler. At få holdt dem og få en fornemmelse for, hvor de [medarbejderne] er, og hvad de har brug for. Vi bruger i den forbindelse kompetenceskemaer. For en ting er, hvad de er uddannet til, og en anden er, hvad de rent faktisk kan. Og så finder vi ud af, hvordan de bedst tilegner sig de kompetencer, de har brug for. (Leder 9)

Flere interviewede ledere pointerer, at der påhviler dem en særlig faglig ledelsesopgave i forhold til at sikre ufaglærte en faglig viden, så de opnår en række basale kompetencer for at kunne indgå i opgaveløsningen. En leder fortæller, at ufaglærte i kommunens ældrepleje får to undervisningsdage, hvor de lærer nogle grundlæggende principper om pleje og omsorg. For lederen handler det efterfølgende om at klæde de ufaglærte tilstrækkeligt fagligt på til at blive sendt "i marken" alene. Det sker gennem oplæring, hvor den ufaglærte over en periode er føl hos en fast og uddannet medarbejder:

Det er praksislæring. (...) Spejling og sidemandsoplæring. Jeg er træt af vejledning. (...) Tag en morgenpleje eller kateterpleje, så kan man forklare osv., men når folk får det i hænderne, så er det noget andet. Ofte tror de, at de har hørt, hvad man har sagt, men når man har gjort det i praksis, så oplever de noget helt andet. (Leder 3)

Flere ledere fortæller, at det ofte er medarbejdere, der tager sig af oplæringen af ufaglærte. Det skyldes, at læringsformerne, der benyttes (praksislæring, sidemandsoplæring mv.), forudsætter, at man netop er helt tæt på den daglige opgaveløsning. Det taler også ind i vigtigheden af hhv. distribution af den faglige ledelse og fysisk tilstedeværelse for at kunne udøve god faglig ledelse (se afsnit 4.1 og 4.2).

For at udvikle medarbejdernes faglige viden, understreger flere af de interviewede ledere, at den faglige ledelsesopgave også handler om at facilitere nytænkning og udfordre "plejer og vane"-tankegangen. En leder fortæller:

Som sagt handler det om at have højt til loftet, så det ikke bare er det, vi plejer at gøre. Jeg kan godt lide at tænke: "Hvad kunne man gøre her?". Så bare den der åbenhed for, at man kan tænke nyt ind. Og det er der, hvor modstanden kan være, hvis man har været her i 25 år. Så skal man jo ikke komme og ændre på tingene. (Leder 6)

Som det fremgår af citatet, kan det være vanskeligt at udfordre "plejer"-tankegangen. I forlængelse af citatet fortæller lederen, at det er vigtigt, at man som leder selv går forrest og både tør udfordre og udvikle de vante rutiner og være åben over for nye måder, hvorpå kerneopgaven bedst løses. Hvis hverken ledere eller medarbejdere er indstillede på at finde nye og bedre løsninger på faglige udfordringer eller at opsøge og udnytte ny viden, kan det hæmme medarbejderne i at udvikle deres faglige viden. Flere ledere påpeger, at nytænkningen ikke skal være drevet af lederne alene, men også i høj grad skal komme fra medarbejderne. Det kan være med til at engagere og forpligte medarbejderne til at udføre en given arbejdsopgave på en ny og anderledes måde.

3.3 Aktivere medarbejdernes faglige normer og viden i praksis

Det fremgår af Figur 3.4, at 86 pct. af lederne i høj grad bestræber sig på at aktivere medarbejdernes faglige normer og viden i praksis, således at de kan blive styrende i opgaveløsningen (score 8-10). 11 pct. af lederne angiver, at de i lidt mindre grad forsøger at aktivere medarbejdernes faglige normer og viden i praksis (score 6-7), mens knap 3 pct. angiver, at de kun i lille grad har fokus herpå (score 2-5).⁷

Figur 3.4 Aktivere faglige normer og viden

Fordeling over, i hvilken grad lederne forsøger at aktivere medarbejdernes faglige normer og viden. Opgjort i procent.

0 = Aktivering af faglige normer og viden udøves i lav grad; 10 = Aktivering af faglige normer og viden udøves i høj grad.



Anm.: N = 162.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i ældreplejen i udvalgte kommuner.

⁷ Se operationalisering i Bilag 2.

En række ledere understreger, at der i den faglige ledelse ligger en central opgave i at have en vedvarende opmærksomhed rettet mod at sikre, at medarbejdernes faglige viden bringes i spil, og at de faglige normer efterleves i praksis i det daglige arbejde. På tilsvarende vis som med udviklingen af medarbejdernes faglige viden forsøger lederne også på forskellige måder at skabe anledninger til at aktivere medarbejdernes faglige normer og viden.

Det fremgår af interviewmaterialet, at en væsentlig faglig ledelsesopgave handler om at skabe et rum til refleksion og sparring, fx i form af planlagte møder. Flere ledere nævner, at de dagligt bruger tavlemøder til faglig sparring, refleksion og vidensdeling medarbejdere imellem. En leder nævner, at møderne i høj grad er med til at skærpe medarbejdernes faglige opmærksomhed, herunder hvad de skal gøre hos den enkelte borger, når de i fællesskab sparrer og reflekterer over borgernes problemstillinger:

Vi bruger "i sikre hænder"-tavler, hvor vi laver faglig sparring i dagligdagen. (...) Det er et koncept, hvor man har nogle refleksionstavler, hvor man mødes og sparrer omkring borgerne [borgernes udfordringer og problemstillinger], og så tager man beslutninger ud fra det. (Leder 1)

Lederen fortæller endvidere, at det er medarbejdere, på tværs af faggrupper, der deltager i møderne, og at møderne har en fast struktur. Det er i udgangspunktet lederen, der har ansvaret for at facilitere møderne, mens medarbejderne undervejs aktivt byder ind. Når lederen ikke selv er til stede ved mødet, er det i stedet en række udvalgte medarbejdere, som har fået en faglig oplæring i konceptet, der faciliterer mødet.

Det er ikke kun på faste og planlagte møder, at lederne har fokus på at aktivere medarbejdernes faglige normer og viden. Den faglige ledelsesopgave handler også om, at lederne i det daglige arbejde laver observationer og bruger hverdagssituationer som springbræt til refleksion, sparring og feedback. En leder fortæller:

Meget af min ledelse går på at lytte og fornemme, hvad der foregår. Have hånd i hanke med folks måde at håndtere ting på. (...) Jeg griber chancen, der hvor vi har komplekse opgaver og nye opgaver, som vi ikke har hver dag. (...) For ikke længe siden havde vi en borger, som ikke ønskede livet mere, fordi han var endt i respirator. Og det er sådan noget, vi bringer ind i gruppen, fordi det sker måske én gang for os alle sammen. Og det er sådan noget, der er så specielt, at det er noget, vi er nødt til at vide noget om og dele. (Leder 3)

En anden leder fortæller, hvordan sparring med den enkelte medarbejder omkring konkrete borgere og deres problemstillinger giver anledning til at aktivere medarbejdernes faglige viden:

Jeg siger "sparre", fordi der er mange tilfælde, hvor jeg godt ville kunne give dem svaret, men hvor jeg spørger: "Hvad tænker du selv om det?", så de selv kan prøve at finde frem til svaret i stedet for, at jeg bare giver dem det. (...) I min verden giver det udvikling. Jeg har fundet ud af, at hvis jeg bare siger tingene til dem, så vender jeg ryggen til deres udvikling. (Leder 8)

At aktivere den faglige viden handler således om, at lederne stimulerer medarbejderens faglige refleksion ved at spørge medarbejderne ind til, hvordan de vil løse eller håndtere en given situation. Samme leder fortæller endvidere, at der også kan være situationer, hvor medarbejdere har brug for, at lederen kickstarter deres faglige viden ved at guide dem i, hvordan de konkret skal agere og løse en opgave:

Så jeg siger: "Hvis jeg var dig, så vil jeg prøve det og det", men hvis det ikke lykkes, så kan de komme tilbage. (Leder 8)

Lederen i citatet bidrager således både til at udvikle medarbejderens faglige viden og skabe grobund til, at medarbejderen reflekterer over egen praksis.

For at sikre at ny faglig viden, som medarbejderne tilegner sig, også forankres og efterleves i praksis, er evaluering og opfølgning vigtige redskaber, som flere af lederne fortæller, de benytter sig af. En leder fortæller fx, hvordan de på baggrund af et kursus om hygiejne og forebyggelse af urinvejsinfektioner har iværksat nogle tiltag, som der evalueres og følges op på:

For eksempel har vi haft nogle hygiejnetiltag i forhold til urinvejsinfektioner. Så vi ser på, om det har givet et fald i infektioner. Det er en måde. Men det er også noget med, at man ikke bare siger det en gang og så forventer, at det bare kører. Det skal følges op, så der har jeg lavet et skema, hvor der står, hvad jeg lige skal huske at spørge ind til. Og jeg har hver uge et møde med min sygeplejerske om, hvad der halter, og om der er noget, der skal følges op på. Så opfølgning er en anden måde, man kan gøre det på. (Leder 6)

Som det fremgår af citatet, påhviler der lederne en opgave i løbende at følge op på den faglige viden, som medarbejderne har tilegnet sig og om den bliver aktiveret i opgaveløsningen. En anden leder fortæller, hvordan de tidligere ikke har haft tilstrækkeligt fokus på at fastholde og omsætte den faglige viden,

medarbejdere har tilegnet sig på kurser mv., til handlinger og adfærd i dagligdagen. I dag benytter de ikke alene faglige møder til undervisning, men også til opfølgning på, hvorvidt ny faglig viden bliver aktiveret i praksis:

Der var en overgang, hvor jeg sendte mange på kurser (...), men en del fik ikke så meget ud af det. Nok fordi implementeringsdelen ikke lykkedes godt nok. Nu prøver vi i højere grad at udvikle noget herhjemme i huset [på plejehjemmet] og holde gryden i kog på vores sparringsmøder. De er virkelig blevet omdrejningspunktet for rigtigt meget faglighed for os. (Leder 4)

Evaluering og opfølgning kan finde sted på mange måder. Flere ledere fortæller, hvordan de gør brug af data for at se, om medarbejderens faglighed kommer til udtryk i praksis og omsættes til bedre kvalitet i opgaveløsningen. En leder fortæller, at de "i højere grad agerer på baggrund af tal i stedet for fornemmelse". En anden leder nævner vigtigheden af datadreven ledelse som en tilgang til at følge op på, om ny viden, som medarbejderne tilegner sig, også aktiveres. Medarbejderne har i eksemplet været på kursus i sårpleje, og lederen fortæller, hvordan data bruges til opfølgning i denne sammenhæng:

Man kan bruge data til rigtig meget. Vi bruger datadreven ledelse mere og mere, for du kan jo måle på, om de får mindre sår, og om det heler hurtigere. Det her med datadreven ledelse kan være meget behjælpelig for os. (Leder 8)

En leder fortæller endvidere om, hvordan evaluering og opfølgning handler om planlægning:

Det gør man ved at planlægge sig ud af det. For eksempel ved at sige, hvornår der skal evalueres på det. Lave en samlet opfølgning. Og så at prioritere, hvor mange ting man sætter gang i, for man kan ikke have rigtig mange ting i gang på samme tid. (Leder 7)

Som det fremgår af sidstnævnte citat, er det dog ikke kun vigtigt, at der følges op og evalueres, men at lederne ligeledes har for øje at sikre, at der ikke er iværksat for mange forskellige aktiviteter samtidig, da det kan indebære, at den nye faglige viden nedprioriteres og ikke forankres i opgaveløsningen.

3.4 Understøtte tværfagligt samarbejde

Ældreplejen forudsætter en høj grad af tværfagligt samarbejde i opgaveløsningen. For at kunne imødekomme den enkelte borgers situation og pleje- og behandlingsbehov er det ofte relevant at inddrage forskellige fagligheder i det

daglige arbejde. Ud over social- og sundhedshjælpere og -assistenter, indgår der også ofte sygeplejersker såvel som fysio- og/eller ergoterapeuter i opgaveløsningen, ligesom der kan være behov for at inddrage andre faggrupper som fx pædagoger, diætister og socialrådgivere.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at lederne i høj grad ser det at understøtte et samarbejde på tværs af faggrupper som et kendetegnende element for deres faglige ledelsesopgave. Det fremgår af Figur 3.5, at 79 pct. af lederne giver udtryk for, at det er en meget kendetegnende faglig ledelsesopgave (angiver 8-10 på en 0-10 skala). Omvendt er det kun knap 2 pct., der angiver det som mindre kendetegnede (4-5 på skalaen).

Figur 3.5 Tværfagligt samarbejde

Fordeling over, hvor kendetegnende lederne vurderer *at sikre, at der foregår tværfagligt samarbejde* er for deres faglige ledelsesopgave. Opgjort i procent.
0 = Slet ikke kendetegnende; 10 = Meget kendetegnende.



Anm.: N = 165.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i ældreplejen i udvalgte kommuner.

På tværs af interviewene giver lederne udtryk for, at det er en væsentlig faglig ledelsesopgave at understøtte det tværfaglige samarbejde. En leder fortæller, at samarbejdet er en forudsætning for, at medarbejderne kan varetage borgernes komplekse behov:

Når man er en rigtig stor gruppe (...), som skal løse komplekse problemer, stiller det kæmpestore krav til deres samarbejde – også på tværs af fagligheder. (Leder 10)

Faggrupperne kommer både med forskellige fagligheder og forskellige perspektiver på og tilgange til borgerne og deres behov. Flere ledere nævner direkte såvel som indirekte, at det især handler om at styrke den relationelle koordinering. Mere konkret indebærer den faglige ledelsesopgave, at lederne skal hjælpe med at forene de enkelte faggrupper med hver deres opgaveløsning om kerneopgaven. To ledere fortæller:

Arbejdet kalder på, at man kan komme hele vejen rundt [om borgeren] rent fagligt. Min opgave bliver rigtig meget at bygge bro mellem faggrupperne. Fordi ergoterapeuter, sygeplejersker og SOSU-assistenten tænker bare forskelligt. Det tror jeg er det vigtigste, (...) at man har en forståelse af, hvordan forskellige faggrupper ser verden. (Leder 1)

Jeg valgte på et tidspunkt at styrke samarbejdet med ernæringsassistenterne. Det var der ikke kutyme for dengang. Men som plejepersonale har man jo ikke den største viden på ernæringsområdet. Så jeg startede med at tage køkkenpersonalet langt tættere på, så de også deltager i nogle af sparringsmøderne. Så de også hører, hvilke udfordringer plejepersonalet står med. For eksempel at "Nu kan Jens Peter ikke synke", og der kunne ernæringsassistenterne så sige "hov, der kan jeg lige byde ind med noget". Jeg har også en pædagog ansat, som vi trækker på med psykisk syge mennesker. (Leder 4)

Som det fremgår af citaterne, består den faglige ledelsesopgave i at bygge bro faggrupperne imellem og både have blik for faggruppernes forskellige faglige perspektiver på opgaveløsningen og bringe faglighederne i spil.

For at fremme det tværfaglige samarbejde og forene de forskellige faggrupper om kerneopgaven handler det endvidere om, at de enkelte faggrupper har forståelse for og kendskab til hinandens fagligheder, og hvordan de hver især bidrager til kerneopgaven. I interviewene påpeger flere ledere, at det er vigtigt at fremme kendskabet til medarbejdernes forskellige fagligheder, ligesom det handler om at sikre og styrke en gensidig respekt faggrupperne imellem:

Det kræver, at man har en kultur, hvor man er ét team. At vi har nogle forskellige kompetencer, og at alle bidrager med noget. (Leder 9)

Man skal kunne samarbejde på tværs, og der skal være respekt for den enkeltes uddannelse og faglighed. Så ved social- og sundheds-hjælperen noget mere om, hvordan man gør rent på den korrekte måde. Respekten for køkkenpersonalet og at de har en viden om,

hvordan vi får flest mulige kalorier i en borger, uden at det bare skal være fløde det hele. (Leder 4).

Flere ledere nævner, at den faglige ledelsesopgave i praksis handler om at etablere strukturer, der kan fremme det tværfaglige samarbejde, herunder afholde møder, hvor de forskellige faggrupper deltager. Af interviewmaterialet fremgår det, at det i hjemmeplejen ofte er tilfældet, at de forskellige faggrupper hører under forskellige ledere og ofte også er organiseret på forskellige lokationer. Flere ledere i hjemmeplejen fortæller, at de er ledere for social- og sundhedsmedarbejdere, mens fx sygeplejerskerne og terapeuterne er organiseret og hører til ledere under hhv. hjemmesygeplejen og træningsenheden. Selvom lederne ikke har det personalemæssige ansvar for alle faglighederne i opgaveløsningen, forudsætter en sammenhængende og tværfaglig indsats for borgerne, at lederne tager et samlet tværgående ledelsesansvar for medarbejderne i opgaveløsningen. For at fremme det tværfaglige samarbejde – og ikke utilsigtet at komme til at favorisere bestemte faggrupper – er det med andre ord centralt, at lederne ikke alene formår at se ud over deres egen faglige baggrund, men også den/de faggruppe(r), som vedkommende er personaleleder for.

Lederne på både plejehjem og i hjemmeplejen har fokus på at skabe strukturer og rammer for, at medarbejderne på tværs af fagligheder kan få gode relationer til hinanden. Det handler i den sammenhæng også om at sikre, at møder, der afholdes, er tværfaglige, fx triagemøder eller tavlemøder, hvor de forskellige faggrupper deltager:

Og jeg synes jo, at det er lige så vigtigt, at vi får sygeplejersker og terapeuter med [sammen med social- og sundhedsmedarbejderne], så faggrupperne får en relation til hinanden. For så har de den tryghed og tillid til hinanden. (...) Det, vi har gjort, er, at vi afholder nogle fysiske møder, hvor man ser hinanden. Ellers får man ikke skabt relationen. Det kan man gøre som leder. Så selvom det ikke er en tværfaglig gruppe [ledelsesmæssigt], så kan man godt invitere de andre fagligheder ind. Jeg vil jo rigtigt gerne have et tværfaglig team under mig som leder. (Leder 5)

Det er jo dialog, dialog, dialog. Og hele tiden sørge for ikke at fremføre det ene faglige paradigme frem for det andet. Og gøre det tydeligt, at vi har brug for begge dele. (Leder 4)

Det handler om at sætte alle medarbejdere i spil, ligegyldigt hvilken [faglig] baggrund de har. (...) Det handler om at få dem til at samarbejde. Og hvis man har opbygget en struktur, hvor alle er ligeværdige, så er der mange forskellige faglige perspektiver, der kan gøres brug af. (Leder 7)

Af citaterne fremgår det, at lederne ikke alene skal etablere rammerne for tværfagligt samarbejde og sikre kendskab til og gensidig respekt for faggruppernes forskellige fagligheder. Den faglige ledelsesopgave består også i, at man som leder ekspliciterer, at alle fagligheder er ligeværdige i opgaveløsningen, og at bestemte faggrupper ikke favoriseres over andre. Lederen af sidstnævnte citat fortsætter og fremhæver, at man som leder skal have blik for, at faggrupperne og deres faglige normer (paradigmer) er forskellige. Andre ledere understreger, at det i den forbindelse både handler om differentieret ledelse og om at sikre, at der anvendes et fælles fagligt sprog, som alle faggrupper kan forstå:

Det handler meget om at få flest mulige fagligheder ind. Og det gør man ikke bare, skulle jeg lige hilse at sige. Der er forskellige faglige paradigmer. De er godt nok forskellige. (Leder 4).

Udfordringen er, at de er på forskellige niveauer. Det skal man huske at tage hensyn til. De har nogle forskellige fagligheder og kompetencer. Men det er teamet, man skal tænke i. Det kræver noget af mig som leder. Jeg leder jo ikke mine sygeplejersker, som jeg leder mine social- og sundhedshjælpere. (Leder 9).

Det handler om, hvilket sprog man bruger. Hvis du er sygeplejerske, vil du have et andet fagsprog, end hvis du er social- og sundhedshjælper. (...) Så hvis jeg skal formidle noget til hele gruppen, så skal jeg kunne ramme alle sådan rent niveaumæssigt. (Leder 10)

Leder 2 pointerer også, at "det er rigtig vigtigt, at vi netop har et fælles sprog". Flere ledere nævner, at et fælles sprog handler om at skabe nogle tværprofessionelle normer, der understøtter de organisatoriske målsætninger. Med andre ord er ledernes opgaver i relation til at understøtte det tværfaglige samarbejde tæt knyttet til ledeshandling 1 (oversætte organisatoriske mål til fagligt meningsfulde kerneopgaver). Det handler om at facilitere og udvikle en fælles forståelse af kvalitet i opgaveløsningen og definere en fælles adfærd om, hvordan kerneopgaven håndteres og udføres uagtet medarbejdernes forskellige fagligheder.

Selvom lederne har fokus på at understøtte det tværfaglige samarbejde, understreger flere ledere, at det også er vigtigt at dyrke og understøtte monofagligheden, så medarbejdere med samme faglige baggrund har en god relation til hinanden.

4 Forudsætninger for faglig ledelse

Mens vi i forrige kapitel belyste, hvad ledere i ældreplejen forstår ved faglig ledelse, og hvilke faglige ledelseshandlinger, det afspejler sig i, ser vi i dette kapitel nærmere på, hvilke forudsætninger der er vigtige for at kunne praktisere god faglig ledelse. Med afsæt i forskningslitteraturen såvel som Fremfærds (2022) undersøgelse, har vi i spørgeskemaet spurgt lederne ind til en række forhold, der knytter sig til varetagelsen af den faglige ledelse. På baggrund af spørgeskemabesvarelserne og de efterfølgende kvalitative interviews har vi identificeret fire forhold og handlinger, der af lederne opleves som væsentlige forudsætninger for at lykkes med at skabe kvalitet i opgaveløsningen via faglig ledelse. De fire identificerede forudsætninger for god faglig ledelse i ældreplejen er:

- Fysisk tilstedeværelse og opgavenær faglig dialog
- Distribution af den faglige ledelsesopgave
- Balanceret tillid
- Psykologisk tryghed.

I de følgende afsnit gennemgås de enkelte forudsætninger, og der redegøres for, hvordan de knytter sig til varetagelsen af den faglige ledelse og kommer til udtryk i praksis.

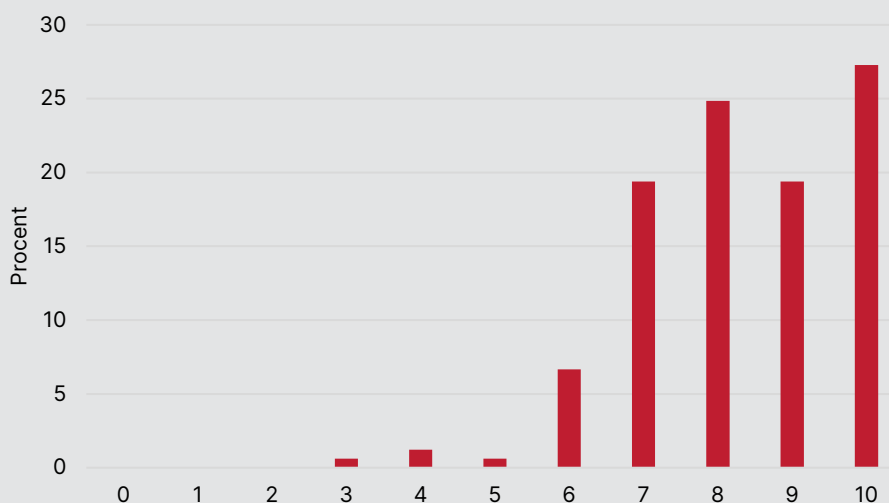
4.1 Fysisk tilstedeværelse og opgavenær faglig dialog

Ifølge eksisterende undersøgelser forudsætter god faglig ledelse, at lederne er fysisk til stede og tætte på medarbejderne og deres daglige opgavevaretagelse. For at sikre medarbejdernes fokus på kerneopgaven og understøtte udviklingen og aktiveringen af medarbejdernes faglige viden kræver det, at lederne er fysisk til stede og let tilgængelige. Det fremgik i forrige kapitel, at lederne bl.a. praktiserer den faglige ledelse ved at deltage på møder med medarbejderne, men at det i lige så høj grad sker i dialogen med den enkelte medarbejder, enten fordi medarbejderen selv opsøger sparring med lederen, eller fordi lederen gennem observationer i det daglige arbejde vurderer et behov for sparring og feedback.

Som tidligere nævnt (jf. afsnit 2.2), bruger lederne hovedparten af deres arbejdstid (75 pct.) på arbejdspladsen. Lidt over halvdelen af tiden bruges på kontoret, mens en femtedel af ledernes arbejdstid bruges i driften sammen med medarbejderne. I spørgeskemaet har vi spurgt lederne, om de betragter det, at der foregår en opgavenær faglig dialog, som en forudsætning for at kunne bedrive god faglig ledelse. Det fremgår af Figur 4.1, at 71 pct. af lederne betragter den opgavenære faglige dialog som et meget kendetegnende element for at bedrive faglig ledelse (angiver 8-10 på en 0-10 skala), mens 2 pct. kun i mindre grad mener, dette er tilfældet (angiver 3-4).

Figur 4.1 Opgavenær faglig dialog

Fordeling over, hvor kendetegnende lederne vurderer *at sikre, at der foregår en opgavenær faglig dialog* er for deres faglige ledelsesopgave. Opgjort i procent.
0 = Slet ikke kendetegnende; 10 = Meget kendetegnende.



Anm.: N = 165.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i ældreplejen i udvalgte kommuner.

Lederne er generelt meget opmærksomme på at være til stede og til rådighed over for medarbejderne. Ifølge lederne giver fysisk nærvær en tydeligere faglig indsigt i, hvad der foregår i det daglige arbejde, og hvor lederen skal sætte ind og understøtte den enkelte medarbejders faglighed. Tre ledere fortæller:

Jeg er meget inde over det faglige. Det handler om at prioritere og være en del af de møder, vi har. Lytte og spørge nysgerrigt ind. (Leder 11)

Hvis ikke jeg er der ude [hos medarbejderne i deres daglige arbejde], så får jeg ikke alle perspektiverne med. For mig er der en direkte kobling med, at man er fysisk sammen med dem og få de her ting [faglig ledelse] til at lykkes. Og hvis medarbejderne ikke er trygge, så søger de mig tit, og så er det vigtigt, at man er til stede, når de har brug for det. (Leder 7)

Hvis man er fysisk til stede, så har man mulighed for løbende at gribe de situationer, som opstår, hvor man kan udvikle den enkelte medarbejder i forhold til fagligheden. Og man kan også, hvis man ser, at der lige sidder fem medarbejdere, være sådan: "Hov nu kan vi lige tage et fagligt emne, fordi nu er vi sammen". (...) Og jeg elsker jo at have min dør åben, for så kan de komme. Det giver jo også en tryghed og gør, at man tør gå til hinanden. (Leder 5)

Det fremgår af interviewmaterialet, at samtlige af de interviewede ledere forsøger at prioritere den fysiske tilstedeværelse – i hvert fald i dagtimerne – og at de ser den som en forudsætning for at kunne bedrive faglig ledelse. Dog er rammerne for, at lederne i ældreplejen kan være fysisk til stede over for deres medarbejdere væsentligt forskellige på tværs af plejehjem og hjemmeplejen. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at knap hver tredje leder (30 pct.) i hjemmeplejen oplever, at den fysiske distance til medarbejderne, når medarbejderne er ude hos borgerne, udfordrer deres muligheder for at praktisere faglig ledelse.

I hjemmeplejen er lederne derfor – i særdeleshed – opmærksomme på, hvordan de kan være tætte på medarbejderne og deres daglige opgaver. En leder understreger, at der er stor forskel på "en åben dør" i hjemmeplejen og på plejehjem, og fortæller, at medarbejderne "ikke bare går forbi den, det gør de jo på et plejehjem", hvilket stiller endnu større krav om fysisk tilstedeværelse i hjemmeplejen, når medarbejderne er inde i enheden. Tre ledere i hjemmeplejen udfolder det således:

Jeg er meget til stede og tilgængelig. Folk forsøger at komme i kontakt med mig, og sådan er det løbende. Og så er det vigtigt for mig, at jeg møder sammen med medarbejderne hver dag kl 7. Og så kan de ringe til mig, hvis der er noget akut. (...) Men tilstedeværelsen er noget af det allervigtigste. Og så, fordi de ikke er her så ofte, så det er vigtigt, at der er tid til ledelse, når de er her. (Leder 1)

Men der, hvor jeg får tid til det, det kan være simple steder som fx på gangen eller til et teammøde. Ofte prøver jeg at komme ned i gruppen mellem 12 og 13, fordi der er mine medarbejdere inde for

at dokumentere, og der vil jeg gerne være til rådighed og tilgængelig. Måske hører jeg lige noget ud af det ene øre, hvor jeg kan sige: "Hvilke tanker har du gjort dig om det?". (Leder 8)

Man er nødt til at være nærværende. Mine medarbejdere møder ind klokken 7 til et morgenmøde. Der prioriterer jeg meget at være der. For at høre hvad rører sig, og hvad der er af udfordringer med borgerne. Prøver at være der for at fange de ting. Prøver at være der til gruppemøder. (...) Jeg kører også med dem. For eksempel "må jeg køre med dig i dag, Vibeke", og så får man en snak om, hvad, de er ude i, og hvad der er behov for. Jeg har også prøvet at være leder på et plejehjem. Der er det nemmere, for der er vi alle inden for de samme fire vægge. (Leder 9)

Som det fremgår af citaterne, forsøger lederne i hjemmeplejen på forskellig vis at skabe rum til den faglige ledelsesopgave, herunder at køre med medarbejderne ud til borgerne, så de har mulighed for den opgavenære dialog og at observere medarbejderne i den daglige opgaveløsning.

Flere af plejehjemslederne understreger ligeledes, at de bestræber sig på at være tætte på medarbejderne i deres daglige opgaveløsning. Med afsæt i de forskellige rammer for hhv. hjemmeplejen og plejehjem nævner en leder, hvordan fysisk nærvær giver mulighed for foretage observationer af det daglige arbejde og fagligt understøtte medarbejdere på de forskellige måder, de måtte have behov for det:

Jeg kan høre på mine kollegaer i hjemmeplejen, at de har en udfordring i, hvornår de kan hive fat i deres medarbejdere. For de kun har nogle tidspunkter, hvor de alle sammen er til stede. (...) Jeg skal bare gå ud af døren [ud af kontoret] og ind i et køkken. Så kan jeg stå og observere og lytte og se, hvordan det foregår. Hvordan taler medarbejderne. Jeg kan tage fat i noget med det samme. (Leder 2)

Flere plejehjemsledere fremhæver den opgavenære dialog, der foregår, når de er fysisk sammen med medarbejderne hos borgerne, om fagligt at støtte og sparre med medarbejderne om, hvordan opgaverne løses.

4.2 Distribution af den faglige ledelsesopgave

Eftersom faglig ledelse defineres som en ledelsesadfærd, knytter den sig ikke til en bestemt person eller rolle, men er en adfærd eller praksis, der også kan udøves af personer uden formelle ledelseskompetencer. Ifølge Grøn og Møller (2019) praktiseres faglig ledelse ofte ved, at den i et vist omfang distribueres

til uformelle ledere som fx teamledere, medarbejdere med særlige kompetencer og viden, faglige koordinatore, tovholdere mv.⁸

I spørgeskemaet er lederne specifikt blevet spurgt ind til, hvorvidt de distribuerer en del af den faglige ledelse til medarbejdere uden formelle ledelseskompetencer. Hovedparten af lederne (94 pct.) angiver, at de distribuerer dele af den faglige ledelsesopgave til andre (ej vist). I forlængelse heraf blev lederne bedt om at angive, hvilke faglige ledelsesopgaver de distribuerer. Det fremgår af besvarelserne, at lederne distribuerer en bred vifte af opgaver, herunder undervisning i faglige emner, koordinering og facilitering af møder (morgenmøder, triagemøder, tværfaglige møder mv.), koordinering af kursus- og uddannelsesaktiviteter, faglig oplæring og introduktion af nye medarbejdere, oplæring i faglig dokumentation mv.

I interviewene har vi spurgt ind til årsagerne til, at lederne distribuerer faglig ledelse, hvornår de faglige ledelsesopgaver distribueres, og hvem de distribueres til. Det fremgår af interviewmaterialet, at der er flere årsager til, at lederne vælger at distribuere faglige ledelsesopgaver. Det skyldes bl.a., at lederne – i lyset af de øvrige ledelsesopgaver – ikke altid føler, de har tilstrækkelig tid til at løfte den faglige ledelse alene. Endvidere handler det om at sikre, at den faglige ledelsesopgave *også* varetages, når lederen ikke er til stede. Flere ledere nævner, at det kan være en udfordring at nå ud med den faglige ledelse til alle medarbejdere, herunder medarbejdere, der arbejder aften- og/eller nattevagter samt i weekenderne. Det skyldes, at de fleste ledere ofte er på arbejde i dagtimerne i hverdagene. Flere ledere er derfor opmærksomme på at distribuere dele af den faglige ledelsesopgave til andre, der er til stede på disse tidspunkter. Dette illustreres med følgende citat:

Med dagvagter kan jeg bare gå ned i køkkenet og opfange noget. Eller tage med til triagemøder. Vi er ikke til stede på samme måde i aften- eller nattevagter. (...) Vi er der ikke 3 dage i træk og står og holder faglige snakke. Så der er det de ansvarshavende, der har den rolle, og de bliver vores forlængede arm. (Leder 2)

⁸ I undersøgelsen beskæftiger vi os med *distribution* af den faglige ledelsesopgave frem for *delegation*. Selvom begge termer i praksis ofte bruges i flæng, og der også eksisterer et begrebsligt overlap de to termer imellem, er der forskelle, der gør det vigtigt at skelne mellem distribution og delegation. Distribueret ledelse er i udgangspunktet et bredere begreb end delegeret ledelse. Ifølge Kjeldsen et al. (2020) kan distribueret ledelse foregå ved, at mange aktører, herunder medarbejdere uden formelle ledelsespositioner, påtager sig og udøver ledelsesopgaver. Det kan ske på både lederens og medarbejdernes initiativ og være planlagt eller opstå nedefra uden planlægning eller godkendelse. I modsætning hertil foregår delegation altid ved, at lederen afgiver opgavevaretagelsen til fx en medarbejder. En anden central forskel er, at medarbejderen ved delegation løser opgaven alene. Her afgiver lederen ikke alene opgavevaretagelsen med også det formelle ledelsesansvar. Ved distribueret ledelse overdrager den formelle leder opgavevaretagelse til medarbejderen og giver samtidig andel i mandatet, men ikke det fulde mandat som ved delegation. Distribueret ledelse foregår i et samspil, hvor leder og medarbejder interagerer om opgaveløsningen, fx ved at lederen støtter og rådgiver medarbejderen, mens medarbejderen giver lederen feedback og indsigt i muligheder og barrierer, der viser sig i praksis, når opgaven skal løses (Petersen & Sørensen, 2017).

Lederen nævner i forlængelse heraf, at det for de ansvarshavende især handler om at observere og sparre med medarbejderne om faglige problemstillinger i opgaveløsningen og melde tilbage til lederen, hvis der mere konkret er behov for faglig udvikling.

Generelt praktiseres en del af den faglige ledelsesopgave, der knytter sig til den faglige udvikling og aktivering af den faglige viden (ledelseshandling 2 og 3) (jf. afsnit 3.2 og 3.3) af bl.a. teamledere og afdelingsledere, som er tættere på medarbejderne i det daglige arbejde, end hvad plejehjemslederne og lederne af hjemmeplejen er. Det gælder både i forhold til at observere og lytte til, hvilke faglige udfordringer medarbejderne møder i opgaveløsningen, og sikre, at der bliver fulgt op herpå, fx ved at sætte det på som tema til et fagligt sparringsmøde. Flere ledere distribuerer også den faglige ledelse ved, at det er teamlederne, der koordinerer og faciliterer de faglige møder. Der er dog stor variation i, hvor ofte og hvor meget af den faglige ledelse, som lederne distribuerer. Forskellen kommer bl.a. til udtryk i de følgende to citater:

Min teamkoordinator har en gang imellem noget af det faglige. Styrrer vores møder og står for koordinering. Det kan vi blive nødt til, for at jeg kan nå alt det andet, jeg skal nå. Så tager vi en snak om, hvad det [mødet] skal handle om, og hvad målet er. Så vi er enige om det. (Leder 11)

Sparringsmødet bliver altid styret af en teamleder (...), så der er en faglig styring bag. (Leder 4)

I interviewene bliver det også tydeligt, at tværfagligheden i opgaveløsningen er en bagvedliggende faktor for, at distribution af den faglige ledelsesopgave er en forudsætning for at kunne praktisere god faglig ledelse. For at kunne bidrage til at kvalificere og nuancere de faglige drøftelser og understøtte fagligheden i opgaveløsningen handler det for lederne om at organisere og skabe rummet til, at den faglige udvikling (og refleksion) kan finde sted, mens selve opgaven med den faglige vidensdeling, sparring, undervisning mv. ofte distribueres til ressourcepersoner med særlig viden inden for et specifikt område eller medarbejdere inden for en faggruppe. To ledere fortæller, at det i høj grad handler om at have det overordnede overblik og at sætte rammerne for, at det er medarbejdere med de rette kompetencer, der kan varetage den faglige formidling:

Hvis det gælder faglige problemstillinger, som jeg ikke er uddannet til, så har jeg fx en sygeplejerske. Så overordnet, så ved jeg, hvem jeg skal kontakte. Men jeg er med til at sætte rammerne (...), og jeg siger: "Hvem skal tage sig af det her". (Leder 7)

Der er mange ting, jeg har brug for fagligt, at andre støtter mig i. Vi [ledere] kan ikke vide alting. Så det handler om at vide, at det ikke er mig, der kan løse alting, men at vide, hvilke tråde man kan trække i for at få løst opgaven. (...) Og være tovholder på opgaven. (Leder 5)

Og lederen fortsætter og giver et eksempel på, hvornår og til hvem den faglige ledelsesopgave distribueres til:

Vi har social- og sundhedsassistenter. Det er meget dem, der introducerer eller underviser social- og sundhedshjælpere eller ufaglærte i forhold til nogle faglige emner. Fordi deres viden er i nogle henseender bedre end min. Min holdning er, at vi alle sammen har et ansvar over for hinanden i forhold til at yde den bedste kvalitet over for borgeren, og det fordrer jo også, at jeg stiller forventninger om, at vi deler den viden, vi har. (Leder 5)

Flere af de interviewede ledere fortæller eksempelvis om, hvordan de ofte distribuerer den faglige ledelsesopgave til sygeplejersker med henblik på at undervise øvrige medarbejdere i forskellige medicinfaglige forhold, fx sårpleje. Det samme gør sig gældende for social- og sundhedsmedarbejdere, som har en anden faglighed, de kan dele ud af i forbindelse med faglig udvikling og sparring:

Jeg er ikke SOSU-uddannet, og det er der ikke nogen af mine lederkollegaer, der er. Vi er alle sammen sygeplejersker eller terapeuter. (...) Men det her med at få omsorgsgenet til at udfolde sig og være en del af arbejdet, det er det, de kan, de her SOSU-medarbejdere. Det er de langt bedre til. Det er de sande eksperter inden for omsorg. Så derfor er det en kunst at give dem plads til at fortælle, hvordan tingene skal være [i forhold til relationsarbejdet]. (Leder 1)

Andre ledere fortæller, som anført i afsnit 3.2, at distribution af den faglige ledelse også sker i det daglige arbejde ude hos borgerne, hvor faglig oplæring og udvikling varetages af medarbejdere gennem spejling og sidemandsoplæring.

Flere ledere nævner, at de løbende afstemmer og sikrer, at der er enighed og en fælles forståelse af den faglige ledelsesopgave, som distribueres. En leder fortæller, at det bl.a. handler om, at man som leder kontinuerligt følger de faglige ledelsesopgaver, som er overdraget til andre:

Jeg har en sygeplejerske, som tager sig af noget faglig udvikling, men jeg følger hele tiden med fra sidelinjen. Jeg har også en demenskoordinator, som står for demensundervisningen. Og det er

hende, der kommer til mig og siger: "Jeg tænker, der er brug for det her". (Leder 9)

Af citatet fremgår det ligeledes, at lederen også modtager tilbagemeldinger fra medarbejderne om, hvad der er behov for, og hvad der skal følges op på. På tværs af flere af interviewene fremgår det, at lederne løbende kommunikerer og interagerer med de medarbejdere, som de har distribueret dele af den faglige ledelse til. Lederne understreger, at de er afhængige af feedback fra i forhold til, hvordan ledelsesopgaven løses, hvilke faglige problematikker der er til stede, og om der er behov for fx ekstra indsatser i forhold til den faglige udvikling eller involvering af den formelle leder i forbindelse med konkrete faglige situationer eller drøftelser.

4.3 Balanceret tillid

En god ældrepleje forudsætter, at lederne udviser tillid til, at medarbejderne med afsæt i deres faglighed giver borgerne en omsorgsfuld og værdig pleje og behandling. Nyere forskning peger dog på, at tilliden ikke skal være afkoblet kontrol (Grøn, 2011). Ledelse er ofte mest effektiv, når tillid og kontrol indgår i et samspil, hvor de kan supplere og komplementere hinanden. Dette samspil kaldes af Fremfærd (2022) for balanceret tillid og betragtes også som en forudsætning for at kunne bedrive god faglig ledelse.

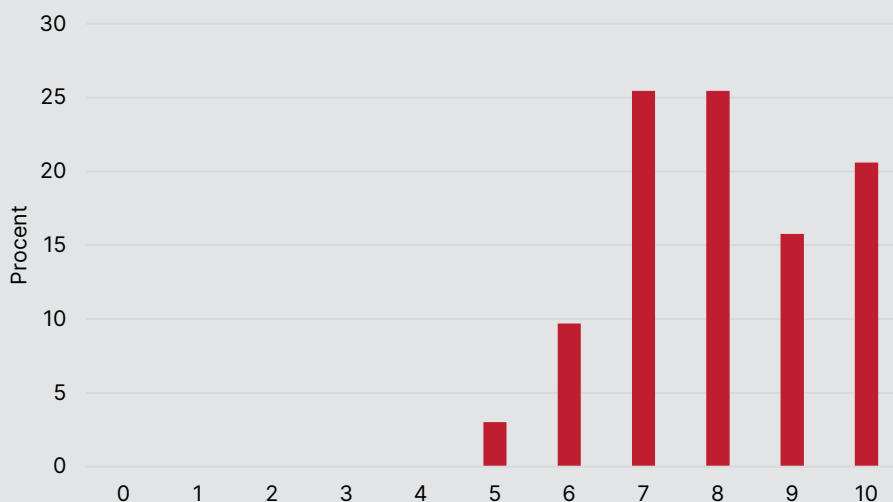
I spørgeskemaet er lederne blevet spurgt ind til, om de forsøger at skabe en balance i at have tillid til måden, hvorpå medarbejderne gør deres arbejde, og hvornår de skal kontrollere og intervenere i medarbejdernes opgaveløsning. Det fremgår i Figur 4.2, at halvdelen af lederne (51 pct.) angiver, at det at skabe balance mellem tillid og intervention i nogen grad er kendetegnende for varetagelsen af deres faglige ledelse (7-8 på 0-10 skalaen), mens hver femte (21 pct.) angiver, at det er en meget kendetegnende opgave.

I interviewene understreger lederne, at faglig ledelse forudsætter en grundlæggende tillid til, at medarbejderne varetager deres opgaver på en faglig kompetent og ansvarsbevidst måde.

Figur 4.2 Balanceret tillid

Fordeling over, hvor kendetegnende lederne vurderer *at skabe en balance i, hvornår man skal vise tillid til medarbejdere, og hvornår man skal intervenere i deres opgaveløsning* er for deres faglige ledelsesopgave. Opgjort i procent.

0 = Slet ikke kendetegnende; 10 = Meget kendetegnende.



Anm.: N = 165.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i ældreplejen i udvalgte kommuner.

Samtidig påpeger flere ledere også, at tilliden ikke må være betingelsesløs, og at det er lige så vigtigt, at lederne har blik for, hvornår og i hvilken grad det er hensigtsmæssigt at være rådgivende, vejledende eller ligefrem instruerende, hvis en medarbejder ikke er i stand til at løfte sine opgaver på forsvarlig og kompetent vis.

Det [faglig ledelse] er jo også et kæmpe stort tillidsspørgsmål. Man er nødt til at have tillid til de medarbejdere, vi har. De kommer for at lave deres arbejde. (...) For du kan jo ikke som leder være til stede 24 timer i døgnet. (Leder 2)

Samme leder fortsætter og fortæller, at den faglige ledelse især forudsætter tillid, når lederen ikke er til stede og kan lytte og observere, hvad der foregår. Lederen understreger samtidig, at det er væsentligt at reagere og følge op, hvis der opstår situationer, hvor der fx er usikkerhed omkring en medarbejders faglighed eller den faglige praksis:

Så det er et spørgsmål om at være tydelig som ledelse. Hvad er det for nogle værdier, vi har. Og reagere på de signaler, vi får. (...) Jeg kan give et eksempel. Vi havde en aftenvag, vi var usikre på. Havde han den faglighed, der skulle til? Når han skrev i CURA [dokumentationssystem], skrev han ikke så meget, og han skrev ikke så tit. Så vi fik nogle snakke med ham, og vi fik fortalt, at vi var lidt utrygge. Vi spurgte ham, hvad han sagde til, at vi lavede et kompetenceudviklende forløb. Det var han heldigvis med på. Så han kom i dagvag i 3 uger, hvor vi havde lavet et program for ham. Så vi vidste, at vi havde gjort det, der skulle til for at klæde ham på [til aftenvag]. (Leder 2)

Flere ledere nævner, at det især er vigtigt at kunne balancere tillid og kontrol, når det gælder gruppen af ufaglærte.

Jeg skal kontrollere mange ting. Hvis man siger, de skal huske at skrive i journalen, så er jeg nogle gange nødt til at tjekke, om det er gjort. Jeg har flere kontrolknapper, end jeg nogensinde har haft. (...) Der kommer jo også ufaglærte, som fx ikke har en basisuddannelse i, hvordan bakterier gør, som de gør osv. Den har de ikke, og det kan de ikke gøre for. Så ufaglærte skal have en mere direkte ledelse. (Leder 3)

I forlængelse af citatet nævner lederen, at den direkte ledelse handler om, at man som leder – enten selv eller via en erfaren medarbejder – følger op og vejleder eller instruerer den enkelte medarbejder i, hvordan en given opgave skal løses, herunder igangsætter oplæring, så medarbejderen bliver selvkørende.

4.4 Psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed refererer til en arbejdspladskultur, hvor medarbejderne føler sig sikre på, at de ikke vil blive nedgjort eller ydmyget, hvis de fremsætter idéer, spørgsmål, bekymringer eller påpeger fejl (Bang et al., 2019; Edmondson, 1999). Medarbejdere i psykologisk trygge arbejdsfællesskaber er generelt bedre til at opsøge hjælp, stille spørgsmål, indrømme fejl, få og give feedback og sige deres mening, hvilket bl.a. skaber bedre grobund for læring og innovation.

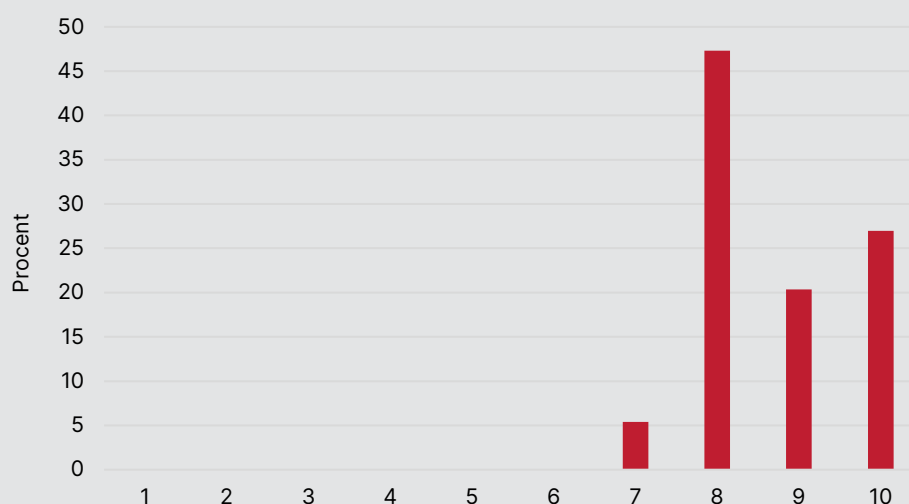
I spørgeskemaet har vi spurgt lederne, hvorvidt og i hvilket omfang de har fokus på psykologisk tryghed. Som det fremgår af Figur 4.3, angiver lederne generelt set, at de i høj grad forsøger at skabe en kultur, der er præget af psykologisk tryghed (gennemsnit 8,9 på en 1-10 skala). 27 pct. af lederne har scoret

maksimumværdien 10, hvilket betyder, at de i meget høj grad vurderer, at de bidrager til at skabe psykologisk tryghed på deres arbejdsplads.⁹

Figur 4.3 Psykologisk tryghed

Fordeling over ledernes brug af psykologisk tryghed. Opgjort i procent.

1 = Psykologisk tryghed anvendes i lav grad; 10 = Psykologisk tryghed anvendes i høj grad.



Anm.: N = 167.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i ældreplejen i udvalgte kommuner.

Det fremgår af interviewene, at lederne oplever et trygt arbejdsmiljø som en forudsætning for at kunne praktisere faglig ledelse. Det handler om at have en kultur, hvor både ledere og medarbejdere dels kan være tætte på hinandens faglige praksis, dels er åbne og konstruktive i dialogen med hinanden. Fem ledere nævner eksplicit, at et trygt arbejdsmiljø er tæt forbundet med en høj grad af psykologisk tryghed. En leder fortæller om vigtigheden af, at medarbejderne føler sig trygge:

Vi er tilbage til, at det handler om noget meget basalt. For det første at skabe en tryk arbejdsplads. (...) Når der sidder en sygeplejerske og slynger ord ud som apopleksi eller morfin i doser, så handler det om at turde at række hånden op. (...) Medarbejderne skal også have en relation, fordi området kræver, at vi løfter i flok, og vi er nødt til at være i samme båd, for at det kan lade sig gøre. Så skabe

⁹ Se operationalisering i Bilag 2.

et rum, hvor folk vil hjælpe hinanden, og hvor de føler sig trygge og som en del af en gruppe. (Leder 1)

En anden leder fortæller, hvordan medarbejdernes faglighed kan styrkes ved, at man som leder både skaber rammerne for, at medarbejderne tør stille spørgsmål, og samtidig selv går forrest og viser, at man ikke har svar på alle spørgsmål:

At sige højt ud i rummet: "Forstår I alle, hvad det betyder, når man siger UVI eller urinvejsinfektion? Er der nogen, der er i tvivl?". Så vi stiller spørgsmål med jævne mellemrum. (...) Og så viser vi også som leder, at vi heller ikke forstår alt. Så det ikke bliver sådan, at der er nogen, der er "oraklet" her, og som ved det hele. (...) Det handler om signalværdi og at være rollemodel som leder. Hvad siger vi, hvordan kommunikerer vi? Vi har sådan en standardsætning, vi siger: "Vi kan ikke vide det, vi ikke ved, og vi kan ikke gøre noget ved noget, vi ikke ved". (...) Og vi siger højt, at "her hos os må man godt spørge nysgerrigt: Gud, hvorfor gør du det på den måde?". På en åben og en nysgerrig og en undrende måde. Hvis man så har prøvet det, så må man gå til sin leder. Det er ikke at sladre. Det er ikke at gå bag om ryggen på nogen. Det er at tage ansvar for den pleje, vi har. (Leder 2)

Lederen understreger, at det er vigtigt, at medarbejderne også indbyrdes er trygge ved hinanden til – på en nysgerrig og konstruktiv måde – at konfrontere hinanden i måden, hvorpå de varetager deres daglige opgaver. Flere andre interviewede ledere nævner ligeledes, at en arbejdspladskultur, der er præget af tryghed og tillid medarbejderne imellem og til lederen, baner vejen for, at faglig læring, sparring og refleksion kan finde sted. I de følgende citater beretter tre ledere om, hvordan de ser, hvordan god faglig ledelse er forbundet med psykologisk tryghed:

Det gør, at man har en arbejdsplads, hvor man er tryk ved hinanden. Og hvor man har fokus på, at det handler om læring, og at det ikke handler om, at man slår hinanden med ting. (Leder 5)

Det har noget med psykologisk tryghed at gøre. (...) Når du kender dine kollegaer, og du ved, hvem du kan ringe til, så er du nok lidt mere modig til at sige: "Der er noget, jeg er usikker på, der er noget, jeg ikke helt kan finde ud af". Det skal været et (trygt) rum. (...) Der er ingen, der peger fingre, og det er lettere at sparre [med hinanden]. (Leder 8)

Jeg tænker, det har noget at gøre med, at vi har en vis kapacitet psykisk. Og hvis vi bruger meget af den kapacitet til at løse resourceproblemer eller samarbejdsconflikter, så er der mindre overskud til at være faglig. (...) Og for at kunne løse kerneopgaven, så skal man også kunne italesætte sine udfordringer, og hvis ikke man er tryk eller har et tryk miljø, så kan man ikke lykkes med det eller se, hvad der går galt. (Leder 7)

I et interview giver en leder et konkret eksempel på, hvordan det, at medarbejderne føler sig trygge ved hinanden og lederen, understøtter udviklingen og aktiveringen af medarbejdernes faglighed i det daglige arbejde:

Jeg har to, som er med i en hygiejnegruppe her på centeret [plejehjemmet]. Den ene er en social- og sundhedshjælper, og den anden er en sygeplejerske (...), og sammen har vi fået lavet en mentorordning. I den forbindelse har vi bedt kollegaer om at gå 2 og 2 ind og vurdere, hvordan man giver god nedre hygiejne. Men at man vurderer hinanden på en ordentlig måde og hjælper hinanden med, hvad man måske ikke er klar over, hvad man gør forkert. Og det jeg hørte var, at der først var modstand: "Der er ikke nogen, der skal stå og se på mig". Men nu, hvor vi har gjort det, så synes de, at det har været rart, at man har haft nogen, man kan snakke med om det. Også det med at turde være sårbar og stille sig frem, "måske ved jeg ikke det her, men nu tager vi den derfra". Mange af dem [medarbejderne] magter ikke, at der er nogen, der skælder dem ud. Det er heller ikke det, vi skal, men det er det, de frygter. Og det er den der frygt, jeg er ved at udfase. Og få sagt stille og roligt, at vi er her for at hjælpe hinanden. Det er så moderne at sige, men noget psykologisk tryk skal der til. (Leder 6)

Selvom psykologisk tryk ses som en forudsætning for at kunne bedrive god faglig ledelse, fremgår det også af interviewmaterialet, at der sker en vekselvirkning mellem faglig ledelse og psykologisk tryk, således at rummene til faglig udvikling og refleksion også bidrager til en øget psykologisk tryk på arbejdspladsen. Det illustreres bl.a. i følgende citat:

Noget af det, vi har fået ud af vores faglige sparringsmøder, det er, at vi oplever en større psykologisk tryk i gruppen. Førhen tænkte medarbejderne: "Jeg er uddannet, så jeg skal kunne klare opgaven". Man ville ikke udstille sig selv. Men ved vores sparringsmøder har vi udstillet, at vi alle sammen er usikre, fordi der er ikke en facitliste til, hvordan man skal passe en beboer. Det er noget, vi sammen med beboeren og pårørende skal finde ud af. Så det er blevet langt mere legalt, at man siger: "Jeg synes, det er svært", og det der, at man tør sige det, det er bare så vigtigt. (Leder 4)

Ligesom det er tilfældet, når det handler om at sikre, at medarbejdernes faglige normer er forenelige med måden, hvorpå kerneopgaven forventes varetaget, udgør lederne også en særlig rollemodel i forhold til at skabe en kultur på arbejdspladsen, der er præget af psykologisk tryghed. Af interviewmaterialet fremgår det, at lederne med afsæt i deres egen adfærd forsøger at skabe et trygt arbejdsmiljø, hvor medarbejderne tør udtrykke sig og være sig selv. Eksempelvis nævner nogle af lederne, at de aktivt fremhæver, at "her hos os må man godt spørge nysgerrigt", og selv forholder sig nysgerrig og stiller spørgsmål, mens andre påpeger vigtigheden af at være åben om egne fejl og manglende viden i konkrete situationer.

5 Vilkår for faglig ledelse

Faglig ledelse afhænger af den kontekst, den praktiseres i. I dette kapitel ser vi nærmere på en række vilkår, der kendetegner ældreplejen, og hvordan de påvirker ledernes muligheder for at kunne udøve faglig ledelse. Med afsæt i vilkår, som bl.a. Fremfærd (2022) fremhæver som kendetegnende for ældreplejen samt øvrige forhold, vi finder relevante at belyse, har vi i spørgeskemaet spurgt lederne, om de oplever vilkårene som understøttende eller forstyrrende for at kunne udøve faglig ledelse. Efterfølgende har vi i de kvalitative interviews spurgt ind til begrundelserne for, at lederne oplever vilkårene som hhv. understøttende eller forstyrrende, samt hvordan det kommer til udtryk i praksis i udøvelsen af faglig ledelse.

På baggrund af datamaterialet har vi defineret fire kendetegn som værende helt særlige vilkår for at praktisere faglig ledelse i ældreplejen. Det drejer sig om følgende vilkår:

- Mangel på kvalificeret arbejdskraft
- En stor opgavemængde og travlhed
- Et stort ledelsesspænd
- Døgndækning og vagttag.

I de følgende afsnit gennemgås de enkelte vilkår, og der redegøres for, hvordan og hvorfor de påvirker ledernes muligheder for at bedrive faglig ledelse.

5.1 Mangel på kvalificeret arbejdskraft

Ældreplejen har store udfordringer med at rekruttere og fastholde tilstrækkeligt kvalificerede fagprofessionelle. En væsentlig andel af de stillinger, der slås op på landets plejehjem og i hjemmeplejen, bliver enten ikke besat eller besættes af medarbejdere på et lavere kompetenceniveau end ønsket, herunder af ufaglærte. En nylig analyse peger på, at i gennemsnit er 25 pct. af medarbejderne ansat i ældreplejen ufaglærte¹⁰ (Bonven, 2022).

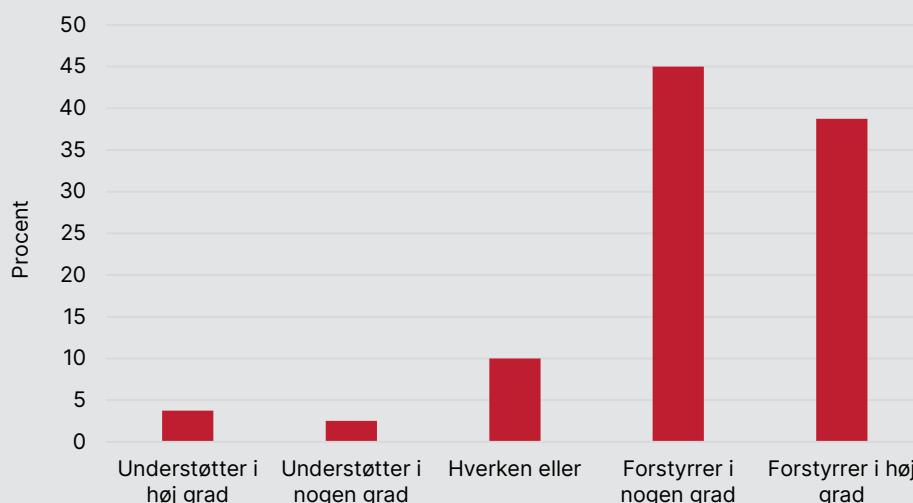
I spørgeskemaundersøgelsen giver 74 pct. af lederne udtryk for, at rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer i høj eller meget høj grad påvirker deres arbejde som leder (ikke vist). I forlængelse heraf er lederne blevet spurgt, hvorvidt de oplever, at en del stillinger er besat af ufaglærte eller medarbejdere på et lavere kompetenceniveau end ønsket. Hver anden leder angiver at

¹⁰ Det skal dog pointeres, at der er betydelige kommunale forskelle i brugen af ufaglærte.

være *enige* eller *helt enige* i, at dette er tilfældet (ikke vist). Det fremgår af Figur 5.1, at hovedparten af lederne (84 pct.) mener, at det, at en del stillinger er besat af ufaglærte eller medarbejdere på et lavere kompetenceniveau end ønsket, forstyrrer deres muligheder for at udøve faglig ledelse.

Figur 5.1 Stillinger besat af ufaglærte og/eller medarbejdere på lavere kompetenceniveau end ønsket

Spørgsmål: "I hvilken grad oplever du, at stillinger besat af ufaglærte eller medarbejdere på et lavere kompetenceniveau end ønsket understøtter eller forstyrrer varetagelsen af din faglige ledelse?". Procent.



Anm.: N = 80.

I figuren indgår de respondenter, der tidligere i spørgeskemaet har tilkendegivet, at de oplever, at en del stillinger er besat af ufaglærte eller medarbejdere på et lavere kompetenceniveau end ønsket.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i ældreplejen i udvalgte kommuner.

Når det af lederne opfattes som forstyrrende for udøvelsen af faglig ledelse, at en del stillinger er besat af ufaglærte eller medarbejdere uden de ønskede kvalifikationer, handler det i udgangspunktet om, at der skal tages særlige hensyn til disse medarbejders manglende eller begrænsede faglighed. Særligt den manglende faglighed hos de ufaglærte kan opleves som en udfordring. På den ene side er det en gruppe af medarbejdere, der især har behov for faglig ledelse. På den anden side kan det være udfordrende at udøve faglig ledelse over for en gruppe af medarbejdere, der ikke nødvendigvis besidder den grundlæggende faglighed (i form af faglig viden og faglige normer), som skal sættes i spil

og videreudvikles. Det fremgår af interviewmaterialet. Samtlige interviewede ledere anerkender, at ufaglærte er et vilkår, og at de er dybt afhængige af disse medarbejdere for at få vagtplanerne til at hænge sammen.

Gruppen af ufaglærte påvirker først og fremmest behovet for kompetenceudvikling. Flere ledere fortæller, at der generelt er begrænsede ressourcer og tid til at kompetenceudvikle ufaglærte, når de ansættes. For at imødekomme manglen på medarbejdere i ældreplejen bliver ufaglærte typisk meget hurtigt en del af vagtplanen. Ofte får de ufaglærte en kort faglig introduktion til arbejdet, og ellers foregår den faglige udvikling via sidemandoplæring og learning by doing:

Systemet er jo bygget op sådan, at ufaglærte bliver sat til at gøre rigtig meget af det samme, som de faglærte gør. Det er hele den her ramme af ydelser, som vi kommer til at varetage, uagtet at de ikke har nogen kompetencer. (...) Så når vi får ufaglærte ind, er der et internt tilbud til dem, ellers har vi ikke noget at tilbyde dem. Ellers er det learning by doing. Vi giver dem 14 dages oplæring, og så får de lov at køre selv og må lære det undervejs. (Leder 1)

Det er et problem, at der ikke er en grundfaglighed til stede. (...) Så vi har lavet et introkursus på 1 dag for ufaglærte. Der går vi nogle helt basale ting igennem med dem. Der er nogle videoer omkring personlig pleje, tavshedspligt, hygiejniske principper. Hvordan er tilgangen til beboerne? Hvad med demens? Og så give mulighed for, at man får et rum, hvor man kan spørge. (Leder 2)

Det er meget forskelligt, hvad de [ufaglærte] kan i dag. Så vi er nødt til at lave en vurdering af den enkelte medarbejder: "Hvad kan du, hvad mangler du, og hvordan skal vi få dig klædt på?". Vi har et fælles intromøde i slutningen af måneden, men ellers foregår meget af oplæringen via sidemandsoplæring. (Leder 4)

Som det fremgår af førstnævnte citat, forventes de ufaglærte ofte at skulle indgå i opgavevaretagelsen på lige fod med det faglærte personale. Flere ledere påpeger, at det ikke kan undgås at påvirke kvaliteten i selve opgaveløsningen. De ufaglærte besidder hverken den faglige viden eller de faglige normer, som de faglærte medarbejdere besidder. En leder fortæller, at den manglende faglighed grundlæggende udfordrer den faglige ledelse:

Det udfordrer, hvordan man skal tænke. Hvordan lærer jeg det her fra mig på den bedste måde, og hvordan sikrer jeg mig, at det kommer videre. (Leder 3)

Den manglende grundfaglighed blandt de ufaglærte påvirker ikke alene måden, hvorpå lederne i oversættelsesarbejdet af de organisatoriske målsætninger til kerneopgaver skal sikre, at de ufaglærte har (eller får) en forståelse af, hvad faglig kvalitet er, og hvordan den faglige retning, som lederne udstikker, relaterer sig til den daglige opgaveløsning. Lederne skal også tilgå faglig udvikling, vidensdeling og refleksion anderledes end blandt de faglærte. Lederen med ovenstående citat fortæller endvidere, at det kræver mere løbende kontrol og opfølgning på den faglige opgaveløsning i det daglige arbejde (hvilket også fremgik i afsnit 4.3). Det er ikke kun lederne, men også det faglærte personale, der kontrollerer og følger op på ufaglærtets opgavevaretagelse.

Ifølge flere af de interviewede ledere påhviler der dem et særligt ansvar i forhold til at prioritere at løfte fagligheden blandt de ufaglærte:

Der er en del, der ikke er fagligt uddannede, og dem har vi et særligt ansvar overfor. (Leder 5)

Det er svært at finde tid til faglig ledelse, men når der er tid, prioriteres der at løfte bunden. Løfte fagligheden fra bunden. Det er det allervigtigste. (Leder 1)

Lederen i sidstnævnte citat fortæller, at det er svært at finde tid til den faglige ledelse, hvilket også bekræftes af andre af de interviewede ledere (se også næste afsnit). Af spørgeskemaundersøgelsen fremgik det også, at faglig ledelse i praksis ikke fylder lige så meget, som lederne ideelt set ønsker sig, den skal fylde (jf. afsnit 2.3). Det særlige fokus på at give de ufaglærte en grundfaglighed kommer dermed i nogle sammenhænge til at skygge for – eller betyde en nedprioritering af – den faglige ledelse i relation til det faglærte personale. Et centralt element i den faglige ledelsesopgave handler om at sikre, at medarbejdernes kompetencer matcher de opgaver, de skal løse, og løbende understøtte medarbejdernes muligheder for at styrke deres faglighed, i takt med at nye sundhedsfaglige udfordringer og ny faglig viden kommer til. Flere ledere påpeger, at det derfor er problematisk, når den faglige ledelse af de faglærte ikke prioriteres. Lederne nævner, at det at sikre og styrke fagligheden for alle faggrupper ikke alene har betydning for kvaliteten i opgaveløsningen, men også for fremadrettet at kunne rekruttere nye og fagligt kompetente medarbejdere. Det fremgår af følgende to citater:

De [ufaglærte] skal jo klædes på til at varetage de opgaver, de skal lave. Men det kan ikke nytte noget, at man klæder bunden på, og at dem, der så har et større ansvar, ikke bliver klædt bedre på. (Leder 6)

Når vi står stærkt på vores faglighed, så tiltrækker det også mere faglært personale. (...) De faglærte kan tage alle steder hen, fordi

der mangler mange steder, så det er vigtigt at skabe gode faglige vilkår for at kunne rekruttere. (Leder 7)

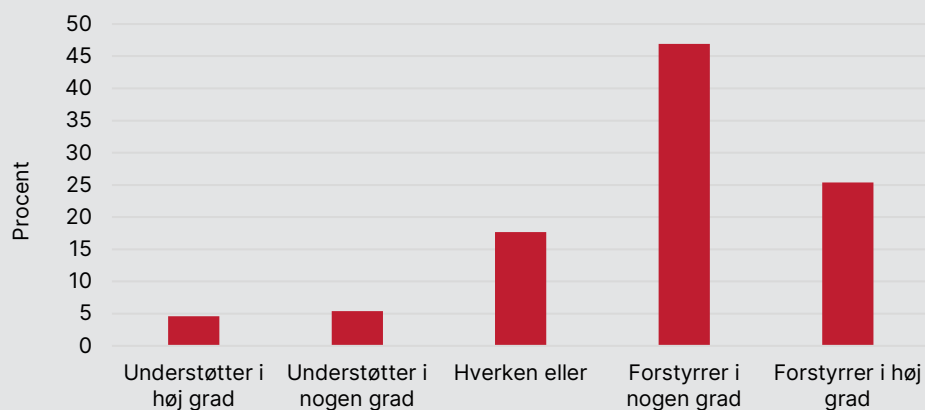
Med andre ord kan det blive en selvforstærkende barriere for kvaliteten i opgaveløsningen, hvis den faglige ledelse ikke prioriteres, og fagligheden ikke løftes blandt såvel de ufaglærte som de forskellige faggrupper.

5.2 Opgavemængde og travlhed

Ældreplejen er under et stort opgavepres. Det skyldes bl.a. kombinationen af flere ældre med behov for pleje og omsorg, opgaveglidning fra hospitalerne til ældreplejen og udfordringerne med manglende arbejdskraft. Indledningsvist er lederne i spørgeskemaet blevet spurgt om, hvorvidt de oplever, at der er en stor opgavemængde og travlhed på deres arbejdsplads. Det fremgår af besvarelserne, at 81 pct. af lederne er *enige* eller *helt enige* i, at der er en stor opgavemængde og travlhed på deres arbejdsplads (ikke vist). Opgavemængden og travlhed opfattes hovedsageligt som et forstyrrende vilkår for at kunne bedrive faglig ledelse. Det fremgår af Figur 5.2. Knap 3 ud af 4 ledere (72 pct.) oplever, at opgavemængde og travlhed i høj grad (25 pct.) eller nogen grad (47 pct.) forstyrrer varetagelsen af den faglig ledelse.

Figur 5.2 Opgavemængde og travlhed

Spørgsmål: "I hvilken grad oplever du, at opgavemængde og travlhed understøtter eller forstyrrer varetagelsen af din faglige ledelse?". Procent.



Anm.: N = 130. I figuren indgår de respondenter, der tidligere i spørgeskemaet har tilkendegivet, at de oplever en stor opgavemængde og travlhed.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i ældreplejen i udvalgte kommuner.

Af interviewmaterialet fremgår det, at opgavemængde og travlhed som et forstyrrende vilkår *både* vedrører lederne muligheder for at prioritere den faglige ledelse i forhold til deres øvrige opgaver *og* rammerne for at sikre medarbejderne tid til faglig udvikling. Flere ledere fortæller, hvordan ældreplejens generelle situation med et stigende antal pleje- og behandlingskrævende ældre og manglen på uddannet personale smitter af på de opgaver, lederne skal varetage, og dermed tager tid fra den faglige ledelse:

Den største barriere [for faglig ledelse] er alle de administrative opgaver, der kommer ind. Faglig ledelse kræver tid og at være nærværende, når medarbejderne er der. (Leder 9)

Lige nu er benspændet, at jeg har for lidt personale. Min planlægger skulle planlægge sommerferie [planlæggeren er trukket ind i opgaveløsningen hos borgerne pga. manglende medarbejdere], men nu sidder jeg og planlægger sommerferie, og så tager det tid fra min faglige ledelse. (Leder 3)

Det fremgår af citaterne, at det især er mængden af drifts- og personaleledelsesopgaver, der hæmmer lederne i at være nærværende som ledere, hvilket ses som en væsentlig forudsætning for at udøve god faglig ledelse (jf. afsnit 4.1). I afsnit 2.3 fremgik det også, at lederne generelt set beskæftiger sig mere med hhv. driftsledelse og personaleledelse end med faglig ledelse. Lederne bruger meget tid på at få hverdagen til at hænge sammen i hhv. hjemmeplejen og på plejehjem, herunder sikre, at vagterne dækkes ved sygefravær, holde trivselssamtaler med medarbejdere og kontinuerligt arbejde på at tiltrække og fastholde medarbejdere. Samme billede tegner sig også i et interview med en tredje leder:

Vi har decentrale ansættelser, så når jeg ansætter en, så skal jeg selv holde samtalen og selv rekruttere og foretage ansættelsen administrativt og sende det hele til personaleafdelingen. Og så skal jeg selv planlægge opfølgende samtaler og selv taste vagtplaner. Man kan jo sagtens argumentere for, at de ting giver et indblik i, hvordan ens afdeling fungerer, men det kræver rigtig meget tid, og det er jo tid, hvor jeg sidder på mit kontor og ikke er ude og snakke med mit personale. (Leder 10)

Som tidligere nævnt (jf. afsnit 2.2), benytter lederne mere end halvdelen af deres arbejdstid på deres kontor og en femtedel af tiden sammen med medarbejderne. Trods travlhed og andre ledelsesopgaver, der også skal varetages, understreger flere ledere, at de er opmærksomme på vigtigheden af at skabe mulighederne for at udøve faglig ledelse. Det illustreres i følgende citater:

Vi skal ud af det administrative rum og ud at stå blandt medarbejderne og beboerne. Men det er jo en prioritering, og det handler om at få øje på, hvor man kan få tid til faglig ledelse. (Leder 2)

Vi står med rigtig meget drift. Meget af min hverdag handler om drift og at få tingene til at hænge sammen. "Har jeg nok mennesker på arbejde, og har jeg de rette kompetencer?" Jeg prøver at jonglere med min tid, så jeg bruger tid på drift, når de [medarbejderne] er ude at køre. Og så er jeg klar, når de er tilbage her. (Leder 5)

Hovedparten af lederne fremhæver endvidere, at medarbejderne også er underlagt et stort opgavepres, og at de løber stærkt for at kunne nå deres besøg på kørelisten eller at komme forbi alle borgerne på afdelingen på plejehjemmet. Flere ledere nævner i den forbindelse, at det i dagligdagen kan være svært at finde tid til faglig udvikling, og at travlheden ikke efterlader medarbejderne med særlig meget rum til sparring og refleksion over deres faglighed i praksis:

Vi har ikke tid til kompetenceudvikling. (Leder 1)

Og det [tiden på undervisning] bliver trukket fra plejen, hver gang medarbejderne skal til et eller andet. (Leder 2)

Jeg tror, at en af de største udfordringer er, hvordan får man folk til at stoppe op og reflektere over det, de laver. Fordi der er travlt. Der er tryk på. Der er sygefravær. Det er svært at rekruttere, og vi har ufaglærte, hvor vi helst ville have faglærte. (Leder 10)

Lederne er generelt opmærksomme på at forsøge at være fysisk til stede og skabe tid til, at faglig udvikling og refleksion kan finde sted trods travlhed blandt ledere og medarbejdere. En leder fortæller i den sammenhæng, at en af de vigtigste opgaver i den faglige ledelsesrolle er "at få skabt pladsen til faglig udvikling og sparring i den her travle hverdag" (Leder 9). Ud over at understøtte rutiner med bl.a. faste sparringsmøder fremgik det også af afsnit 4.1, at lederne på forskellig vis forsøger at skabe rum til den faglige ledelse, fx ved at deltage i frokostpausen med medarbejderne og køre med medarbejdere i hjemmeplejen for at få tid til den opgavenære dialog.

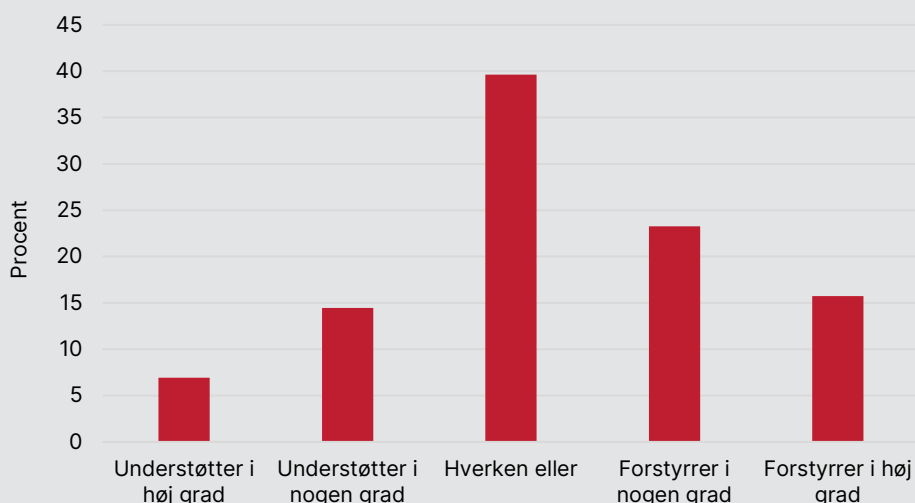
5.3 Store ledelsesspænd

Flere undersøgelser peger på, at forholdsvis store ledelsesspænd er et generelt vilkår i ældreplejen (Klausen & Michelsen, 2004; Lauritzen et al., 2023;

Ledelseskommisionen, 2017), hvilket også bekræftes i nærværende undersøgelse. Det fremgik af afsnit 2.4, at hovedparten af lederne i vores undersøgelse har et stort ledelsesspænd (gennemsnit på 50), og godt og vel 30 pct. af lederne angiver, at antallet af medarbejdere/ledere, de har personaleansvar for, enten er *for stort* eller *alt for stort*. I forhold til, hvorvidt ledelsesspændet understøtter eller hæmmer den faglige ledelsesopgave, ses det af Figur 5.3, at 21 pct. af lederne oplever, at deres ledelsesspænd understøtter dem i varetagelsen af deres faglige ledelse, mens 39 pct. modsat oplever det som et forstyrrende vilkår. Ikke overraskende er der en stærk sammenhæng ($p = 0,000$) mellem størrelsen af ledelsesspændet, og hvorvidt lederne opfatter det som et forstyrrende element for at kunne bedrive faglig ledelse. Således er det 85 pct. af lederne, der angiver, at deres ledelsesspænd er for stort eller alt for stort, som oplever, at det forstyrrer dem i varetagelsen af deres faglige ledelse (ikke vist).

Figur 5.3 Ledelsesspændets størrelse

Spørgsmål: "I hvilken grad oplever du, at ledelsesspændets størrelse understøtter eller forstyrrer varetagelsen af din faglige ledelse?". Procent.



Anm.: N = 159.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i ældreplejen i udvalgte kommuner.

I interviewene er lederne blevet spurgt nærmere ind til, hvorfor og hvordan store ledelsesspænd påvirker deres muligheder for at bedrive faglig ledelse. Fælles for de interviewede ledere med relativt store ledelsesspænd (alle med

personaleansvar over 50 medarbejdere) er, at de oplever, at store ledelsesspænd både begrænser den tid og udfordrer deres mulighed for at være tætte på medarbejderne og den daglige opgaveløsning, som god faglig ledelse forudsætter. Disse udfordringer sammenfattes i følgende to citater:

Jeg når ikke at have tid til alle. Så det vil ofte være dem med de gentagne faglige problemer, som jeg er i kontakt med. Men det er et klart problem, at jeg ikke har tid til dem alle sammen. (Leder 7)

Det handler om, at jo flere medarbejdere, du har, jo sværere er det at nå omkring dem alle sammen og finde ud af, hvor de er i forhold til faglighed (..) Men det er ikke kun noget med at komme ud til dem. Det er også, at hvis du har 60 medarbejdere, så er det ikke kun faglig ledelse, du skal beskæftige dig med. Så er det også rekruttering, udskiftning af personale, MUS-samtale, arbejdstidsplanlægning. Så hvis det er svært i forvejen at få tid til faglig ledelse, så bliver det ikke mindre svært af at have flere medarbejdere. Så det handler både om at lære medarbejderne at kende og at have tid til det. (Leder 5)

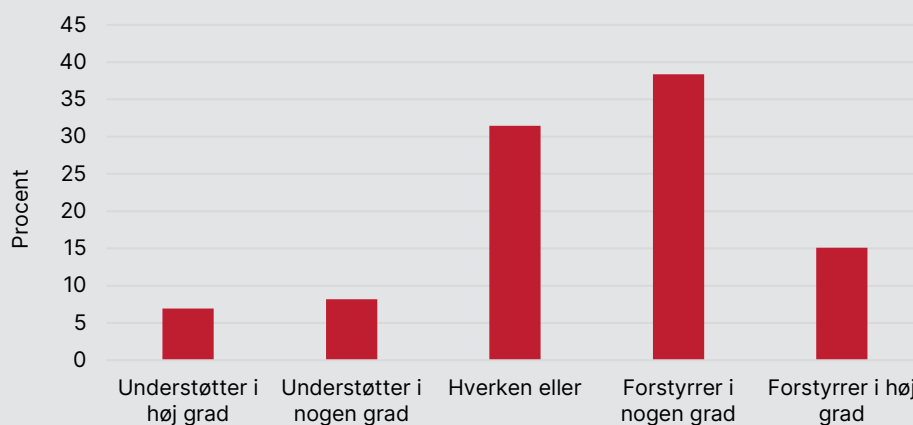
Lederne beskriver, hvordan et stort ledelsesspænd begrænser nærhed og kendskab til medarbejderne i forhold til deres faglighed, og at den opgavemængde, der følger med et stort personaleansvar, mindsker tiden til faglig ledelse. I forhold til sidstnævnte er ledelsesspændet således med til at intensivere den travlhed, som ligeledes betragtes som et vilkår, der kendetegner ældreplejen (jf. afsnit 5.2).

5.4 Døgndækning og vagtlag

Ældreplejen er kendetegnet ved døgndækning. Det indebærer, at der er personale til stede på plejehjem og i hjemmeplejen hele døgnet rundt og på alle årets dage. Døgnet er inddelt i tre vagtlag, hhv. dag-, aften-, og nattevagt. I spørgeskemaet er lederne blevet spurgt om, hvorvidt de oplever organiseringen af vagterne som et understøttende eller forstyrrende vilkår for at kunne bedrive faglig ledelse. Det fremgår af Figur 5.4, at mere end halvdelen af lederne (53 pct.) oplever organiseringen af vagtlag som et forstyrrende vilkår. 31 pct. af lederne oplever det som hverken understøttende eller forstyrrende.

Figur 5.4 Organisering af vagter

Spørgsmål: "I hvilken grad oplever du, at organiseringen af vagter, herunder at der er vagtskift, og at medarbejderne arbejder på forskellige tidspunkter af døgnet, understøtter eller forstyrrer varetagelsen af din faglige ledelse?". Procent.



Anm.: N = 159.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i ældreplejen i udvalgte kommuner.

Af interviewmaterialet fremgår det, at medarbejderne hovedsageligt arbejder i et fast vagtlag, dvs. enten i dag-, aften- eller nattevagt. Hvis medarbejderne kun arbejder i et vagtlag, oplever lederne ofte, at det kan være en udfordring at være fysisk til stede og tætte på alle medarbejderne uden selv at skulle skifte mellem de forskellige vagter.

Flere ledere giver udtryk for, at der ikke bliver praktiseret samme grad af faglig ledelse for medarbejdere i aften- og nattevagter. Det skyldes netop, at lederne ikke i samme omfang er til stede om aftenen eller natten:

Hvis man taler om aftenvagter, så er det noget helt andet. Og nattevagter. (...) Overlevering er en god idé, men det har vi ikke i forhold til nat og morgen. Vi har det om eftermiddagen, mellem dag og aften. (...) Det er vanskeligt, for de udfordringer, jeg møder, bliver kun større, når det bliver aften, og den faglige ledelse daler proportionelt med tidspunktet på døgnet. (Leder 1)

Når vi arbejder 24/7-365, så er det ikke de samme mennesker, jeg møder hver morgen. Så derfor skal man gentage seancerne [fx møder med faglig undervisning] mange gange for at nå hele vejen

rundt. (...) Nej, det kan simpelthen ikke lade sig gøre [at samme faglige ledelse praktiseres om aften/nat]. For hvis du ser på deres arbejdsrytmer, så møder de ind 15.30, og så starter de med at køre. Så vi har sat et møde af en gang om måneden, for at vi kan nå hinanden. Og så har de en selvvilje til at møde noget før, så de kan få vendt nogle ting der. (Leder 3)

De [nattevagter] er ikke med til de der udviklende ting. For eksempel kører vi med triage tre gange om ugen. Det er de jo som udgangspunkt aldrig med til. Så det er jo en kunst at få dem med. Jeg har aftalt, at jeg møder ind kl. 6.30 hver tredje uge, for så når jeg at se alle nattevagter. Så der har de muligheden for at komme til mig og sige, hvis der er noget. (Leder 6)

Og så er der det med vagtplaner. Det er en barriere i forhold til, hvordan man får det til at glide. (...) Man bliver nødt til hele tiden at have fingeren på pulsen. Det er også derfor, man bliver nødt til at være leder både dag og aften. (Leder 10)

Flere ledere nævner, at organiseringen af vagterne er et vilkår, der ud over nærværende ledelse også udfordrer mulighederne for at sikre fælles faglig udvikling:

Jamen, man har jo aldrig hele sin personalegruppe samlet på én gang. Når jeg planlægger undervisning, så er jeg nødt til at tænke over, at jeg rammer kun halvdelen. Så for det første er jeg nødt til at have to undervisningsgange. (Leder 10)

I vores erhverv, hvor vi arbejder 24/7, så er det svært at samle alle på én gang, så ambitionen om at have alle med hver gang [til faglige sparringsmøder], det kan vi ikke. Men vi afholder det hver 14. dag og planlægger på en måde, så flest muligt kan deltage. (Leder 4)

Flere ledere nævner, at vagtlagenes organisering er en af de primære grunde til, at lederne distribuerer dele af den faglige ledelsesopgave til nøglepersoner, der er til stede, når lederen ikke selv er på arbejde. Ud over distribution af den faglige ledelse, fortæller nogle ledere også, at de enten har eller har forsøgt at organisere ledelsen anderledes med ledere ansat i aftentimerne med det formål at skabe en mere nærværende ledelse. Det fremgår af de følgende citater:

Det er super udfordrende, at de [medarbejderne] er lukket i 3 forskellige vagtlag. Vi kommer aldrig til at have den samme krog i medarbejderne i aften- og nattevagter, som vi har i dagvagter. Nogen har prøvet at have ledere ansat i faste aftenvagter, men problemet er, at

alle møder fra kommunen osv. ligger i dagvagterne. (...) Så i virkeligheden gad jeg godt, at vi brød med de vagtlag. (Leder 2)

Tidligere har der været en, der var leder for aften. Det bliver lavet om nu, fordi man har fundet ud af, at kontinuiteten falder, når der ikke er en, der har styr på hele døgnet. Dag og aften hænger så meget sammen, at hvis man ikke ved, hvad der foregår om dagen, så er det svært at vide, hvad der foregår om aftenen. (Leder 3)

Som det fremgår af citaterne, giver det imidlertid nogle andre udfordringer, der både knytter sig til at sikre kontinuiteten i hjælpen – og dermed fagligheden i opgaveløsningen – samt varetagelsen af øvrige ledelsesopgaver, der som oftest ligger i dagtimerne, som fx eksterne møder. I det første citat fremgår det endvidere, at lederen ønsker at bryde med de traditionelle faste vagtlag. Andre ledere nævner ligeledes, at en mere fleksibel tilgang til vagtstrukturen kan bidrage til at sikre den faglige kvalitet i opgaveløsningen:

Hvis jeg kunne bestemme, skulle alle være i kombivagter [at medarbejdere arbejder på tværs af vagtlag] frem for faste vagtlag. Fordi man lærer borgeren at kende. Borgerne kan være meget forskellige i deres funktionsniveau [på forskellige tidspunkter af døgnet]. Og det kan være svært at forstå, hvis man kun er i dagvagt, at borgerne er anderledes om aftenen. Da jeg kørte kombivagter tidligere i sin tid, der undgik vi en masse unødvendige diskussioner. For alle vidste godt, at "okay, Jens Peter er godt nok anderledes om aftenen end om dagen". Jeg synes heller ikke, det er godt, at der er nogen, der kun kører nat. (Leder 4)

Jeg vil hellere have blandede vagter. Det gør noget godt at have blandede vagter. At der er nogle dagvagter, der kommer ind i aftenvagter og ved noget andet om borgerne. Eller omvendt. Det giver bare en anden dynamik. Også fordi det ikke bliver "dem og os". Men det er der ikke så mange, der vil. (Leder 11)

Jeg tænker nogle gange, at det [de faste vagtlag] er en udfordring for den faglige ledelse. Det er den her manglende forståelse for, hvad der sker i hinandens vagter. Og at man ikke ser borgeren hele vejen rundt. For der kan være kæmpe forskel. (Leder 8)

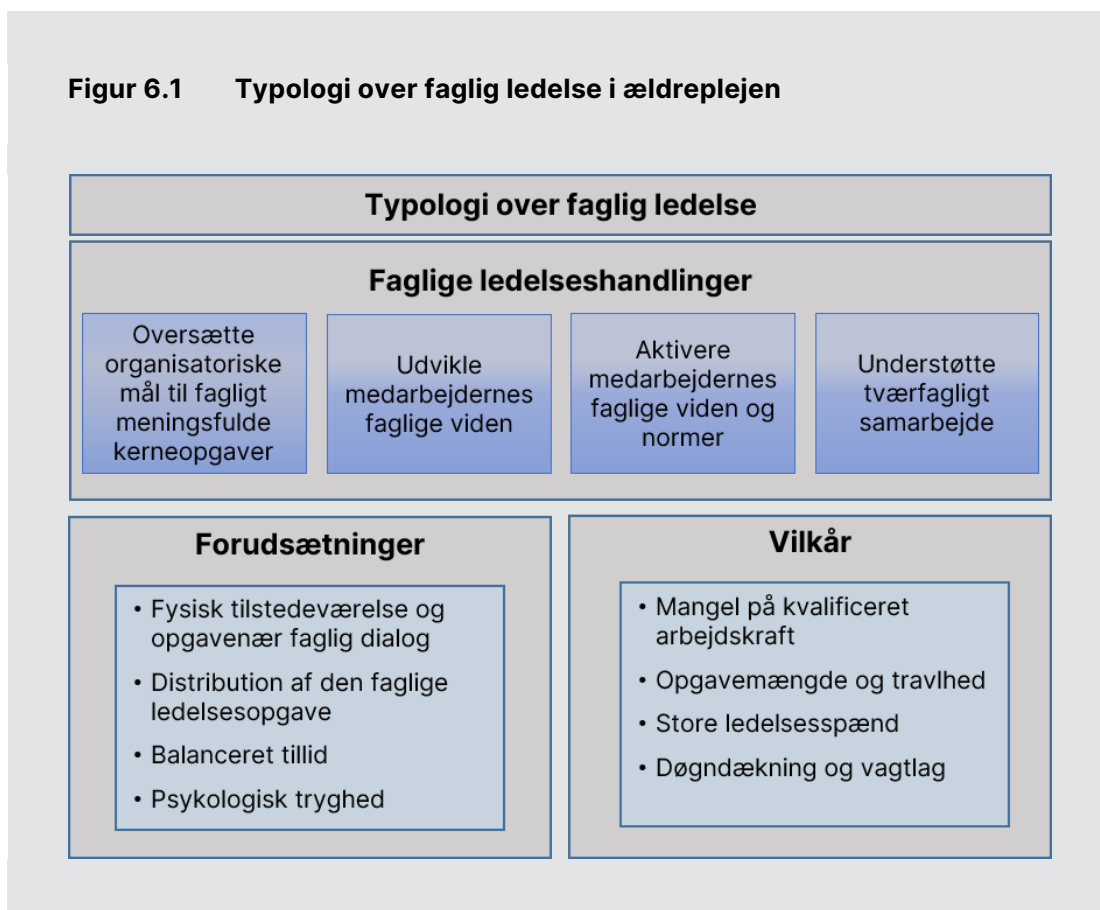
Ifølge lederne vil blandede vagter, hvor medarbejderne arbejder inden for to forskellige vagtlag, både give bedre mulighed for faglig udvikling og sparring, og som det fremgår af citaterne, også kunne give medarbejderne et mere helhedsorienteret blik på borgerne, skabe bedre samarbejde og mere psykologisk tryghed, alt sammen til gavn for kvaliteten i opgaveløsningen.

6 Konklusion

I denne undersøgelse har vi undersøgt faglig ledelse i ældreplejen. Med afsæt i den eksisterende litteratur på området har vi afdækket, hvad ledere i ældreplejen forstår ved faglig ledelse, hvordan faglig ledelse praktiseres, og hvilke forudsætninger der bidrager til god faglig ledelse. Endvidere har vi belyst en række vilkår, der kendetegner ældreplejen, og som påvirker lederens muligheder for at kunne udøve faglig ledelse.

På baggrund af analyserne i kapitel 3-5 har vi udviklet en typologi over faglig ledelse i ældreplejen. Denne fremgår i Figur 6.1. Formålet med typologien er at skabe en forståelsesramme for faglig ledelse i ældreplejen.

Figur 6.1 Typologi over faglig ledelse i ældreplejen



Kilde: Egen illustration.

Som det fremgår af Figur 6.1, forstår lederne i vores undersøgelse faglig ledelse som fire typer af ledelseshandlinger. Faglig ledelse handler om at oversætte organisatoriske mål til fagligt meningsfulde kerneopgaver, at udvikle medarbejdernes faglige viden, at aktivere medarbejdernes faglige normer og

viden i praksis og at understøtte tværfagligt samarbejde. I praksis kan det være vanskeligt at sondre skarpt mellem de forskellige ledelseshandlinger, idet de ofte foregår i et samspil med det overordnede formål at sikre den faglige kvalitet i opgaveløsningen.

At oversætte organisatoriske mål til fagligt meningsfulde kerneopgaver knytter sig til to delhandlinger. Først og fremmest handler det at sikre, at de organisatoriske mål, der er opstillet for ældreplejen, oversættes, så de virker fagligt meningsfulde for medarbejderne. Ifølge lederne handler det om at udstikke en klar faglig retning for arbejdspladsen ved at definere kerneopgaven og sikre, at medarbejderne forstår kerneopgaven og arbejder med at indfri denne i opgaveløsningen. For det andet handler det om at skabe overensstemmelse mellem medarbejdernes faglige normer og kerneopgaven. Ifølge lederne består den ledelsesmæssige opgave i at understøtte og/eller udvikle medarbejdernes faglige normer, så de ikke alene er forenelige med måden, hvorpå arbejdsopgaverne rent fagligt skal løses, men at medarbejderne også udviser den adfærd, som forventes af dem, i opgaveløsningen. Den enkelte leder kan med egen adfærd udgøre en vigtig rollemodel og sætte en faglig standard for måden, hvorpå en given opgave skal varetages.

Faglig ledelse handler også om at udvikle medarbejdernes faglige viden med henblik på at sikre, at medarbejdernes kompetencer matcher de opgaver, de skal varetage. Ifølge lederne kan den faglige udvikling ske på forskellig vis. Lederne kan bl.a. opfordre til og understøtte den enkelte medarbejder i at deltage i kurser og (efter)uddannelse, ligesom de på arbejdspladsen kan organisere og facilitere faglige møder, hvor medarbejderne kan tilegne sig ny viden.

Faglig ledelse handler endvidere om at sikre, at medarbejdernes faglige viden bringes i spil, og at de faglige normer efterleves i det daglige arbejde. En væsentlig faglig ledelsesopgave består ifølge lederne i at skabe tid og rum til faglig refleksion og sparring. Det kan fx foregå på møder, hvor medarbejderne i fællesskab med hinanden drøfter faglige problemstillinger og derigennem skærper deres faglige opmærksomhed, eller at lederne i det daglige arbejde bruger hverdagssituationer som springbræt til faglig sparring og refleksion.

Sidst, men ikke mindst, handler faglig ledelse ifølge lederne også om at understøtte medarbejderne i at samarbejde på tværs af fagligheder. Den ledelsesmæssige opgave består bl.a. i at styrke den relationelle koordinering og bygge bro faggrupperne imellem med henblik på at forene de enkelte faggrupper med hver deres faglighed om kerneopgaven. I praksis kan det foregå på møder, hvor de forskellige faggrupper deltager. Det handler først og fremmest om at sikre en gensidig respekt og forståelse for hinandens faglige viden og tydeliggøre, at alle fagligheder er ligeværdige i opgaveløsningen. Dernæst handler det om at skabe fælles tværprofessionelle normer, der understøtter de

organisatoriske målsætninger og sætter en fælles ramme for medarbejdernes handlinger og adfærd i selve opgaveløsningen.

Som det fremgår af Figur 6.1, indeholder typologien desuden en række forudsætninger og vilkår, som har betydning for, hvilke muligheder lederne har for at udøve de ovenfor anførte ledelseshandlinger.

Ifølge lederne er en væsentlig forudsætning for at kunne lykkes med faglig ledelse, at der eksisterer en arbejdspladskultur, der er præget af en høj grad af psykologisk tryghed. I sådanne rammer føler medarbejderne sig trygge og har tillid til hinanden såvel som til lederen. At turde at være tætte på hinandens faglige praksis, stille spørgsmål, tale om fejl og have en åben dialog om, hvordan opgaver udføres, skaber ikke alene grobund for medarbejdernes faglige udvikling, men er også et væsentligt afsæt for at kunne stimulere faglig refleksion og aktivere medarbejdernes faglighed i praksis. Tæt forbundet med psykologisk tryghed handler en anden vigtig forudsætning for faglig ledelse ifølge lederne om at have en balanceret tillid til medarbejderne. Lederne skal i udgangspunktet udvise tillid til, at medarbejderne med afsæt i deres faglighed kan varetage deres opgaver på en ansvarsbevidst og kompetent måde, men for at sikre den faglige kvalitet i opgaveløsningen er det også vigtigt, at lederne tør gribe ind og intervenere, hvis der opstår situationer, hvor en medarbejder fx ikke udviser den forventelige adfærd eller fagligt ikke er i stand til at varetage en given opgave.

God faglig ledelse forudsætter endvidere, at lederne er fysisk til stede og tilgængelige på arbejdspladsen. Ved at være fysisk til stede giver det lederne mulighed for den opgavenære faglig dialog med medarbejderne. Ifølge lederne handler det både om at deltage i faglige møder med medarbejderne og observere medarbejderne i den daglige opgaveløsning. Som det fremgik af analyserne, bruger lederne i gennemsnit en betydelig del af deres arbejdstid med opgaver på kontoret. Derfor handler det ifølge lederne også om at være tilgængelig ved at signalere "åben dør" til medarbejderne, således at medarbejderne oplever, at de kan gå til deres leder, hvis de fx har behov for at drøfte faglige problemstillinger. Imidlertid skaber ældreplejens indretning og organisering på forskellig vis nogle vanskelige betingelser for at kunne have en fysisk tilstedeværende ledelse. For det første er lederne i hjemmeplejen udfordret af den fysiske afstand, der er mellem dem og deres medarbejdere, når medarbejderne er ude hos borgerne. For lederne i hjemmeplejen er det derfor i særlig grad vigtigt at prioritere at være nærværende, når medarbejderne er inde i enheden, ligesom det handler om at skabe rum for den opgavenære dialog ved at tage med medarbejderne ud til borgerne og følge dem i deres daglige opgaveløsning. Et andet og mere generelt vilkår, der udfordrer en fysisk tilstede- og nærværende ledelse knytter sig til det faktum, at ældreplejen er kendetegnet ved døgn dækning. Det betyder, at der er medarbejdere til stede

på plejehjem og i hjemmeplejen døgnet rundt på alle årets dage. Medarbejderne arbejder i forskellige vagtlag, hvilket vanskeliggør den enkelte leders mulighed for at være nærværende over for samtlige medarbejdere, da de arbejder forskudt. Det udfordrer ikke alene lederens mulighed for at have tæt føling med hver enkelt medarbejder, herunder den opgavenære faglige dialog, men det kan ligeledes være vanskeligt at afholde faglige møder, hvor hele medarbejdergruppen deltager. Døgndækning giver dermed nogle andre betingelser for faglig ledelse end på arbejdspladser, hvor medarbejdere og ledere arbejder inden for samme tidsrum. En måde at håndtere og imødekomme dette vilkår på er ved at distribuere dele af den faglige ledelse til andre, herunder medarbejdere uden formelle ledelseskompetencer, som er til stede på arbejdspladsen, når lederen ikke er det, som det ofte er tilfældet i fx aften- eller weekendvagter. Distribution af den faglige ledelse er ifølge lederne ikke kun en væsentlig forudsætning for at lykkes med ledelsesopgaven, når lederen ikke selv er til stede på plejehjemmet eller i hjemmeplejen. Distribution af faglig ledelse foregår også ved, at det ofte er ressourcepersoner, der står for faglig vidensdeling, sparring og undervisning mv., hvilket er med til at kvalificere de faglige drøftelser og understøtte medarbejdernes faglige udvikling og kvaliteten i opgaveløsningen.

Som det fremgår af Figur 6.1 (se under vilkår), er ældreplejen ofte kendetegnet ved relativt store ledelsesspænd såvel som en stor opgavemængde og travlhed. Begge vilkår påvirker ligeledes lederne muligheder for at udøve faglig ledelse. Lederne bruger meget tid – og også mere tid, end de ideelt set ønsker – på drifts- og personaleledelsesmæssige opgaver, og disse "prioriteres" over og tager tid fra den faglige ledelse. Ifølge lederne handler det i høj grad om at få hverdagen til at hænge sammen ude i plejen og håndtere de udfordringer, der bl.a. følger af arbejdskraftmanglen. Store ledelsesspænd begrænser ikke alene lederne muligheder for at have blik for den enkelte medarbejders faglighed og behov for faglig udvikling, men også for at være tæt på og kunne interagere med den enkelte medarbejder i det daglige arbejde. Derudover indebærer store ledelsesspænd også, at der skal bruges mere tid på personaleledelse. Dette får dermed en selvforstærkende virkning på opgavemængden og travlhed og påvirker således også den tid, lederne har til rådighed til faglig ledelse.

Arbejdskraftmanglen i ældreplejen er også i sig selv et vilkår, der påvirker lederne muligheder for at udøve faglig ledelse. Ikke alene påvirker det omfanget, men også karakteren af den faglige ledelse, der udøves. På den ene side er medarbejderne underlagt et stort opgavepres, og travlhed i den daglige opgaveløsning opleves af lederne som et særligt benspænd for, at faglig udvikling kan finde sted, da det tager tid fra plejen. At medarbejderne har travlt, efterlader ifølge lederne heller ikke medarbejderne med meget rum til sparring og refleksion over faglig praksis. På den anden side indebærer manglen på kvalificeret arbejdskraft, at der i ældreplejen er beskæftiget en betydelig andel

ufaglærte. Ifølge lederne kalder brugen af ufaglærte i høj grad på faglig ledelse. Det handler bl.a. om at sikre, at de ufaglærte tilegner sig en basisfaglighed, så de hurtigst muligt kan indgå i opgaveløsningen. Det er ofte udvalgte medarbejdere, der står for oplæring. Brugen af ufaglærte kræver ofte, at ledere såvel som medarbejdere løbende kontrollerer og følger op på de ufaglærtes arbejde for at sikre, at opgaveløsningen varetages på tilfredsstillende faglig vis. I kombination med det generelle arbejdspress blandt både ledere og medarbejdere indebærer de særlige faglige hensyn, der tages til ufaglærte, at den faglige ledelse i relation til det faglærte personale ikke får den nødvendige opmærksomhed, som lederne oplever, der kan være behov for. Det kan både gå ud over kvaliteten i opgaveløsningen og ledernes muligheder for at kunne rekruttere nye og fagligt kompetente medarbejdere.

7 Litteratur

- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 675–691.
- Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., Jensen, U. T., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer*. Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, L. B., & Pedersen, L. H. (2012). Public service motivation and professionalism. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 46–57.
- Bager, A. V., Jacobsen, C. B., & Pedersen, L. D. (2021). *Få talt om dit ledelsesspænd*. Væksthus for Ledelse. <https://www.lederweb.dk/artikler/faa-talt-om-dit-ledelsesspaend/>
- Bang, M. B. S., Tulloch, S., & Svith, S. (2019). *Psykologisk tryghed i arbejdsfællesskaber – En guide til ledere, AMiR og TR på Rigshospitalet*. Forbedringsafdelingen, Rigshospitalet.
- Bonven, T. F. (2022). *Stor stigning i antallet af ufaglærte i ældreplejen fra 2017 til 2022*. FOA Politik og Analyse.
- Bro, L. L. (2016). Små, store eller måske rettere mellemstore organisationer? En undersøgelse af sammenhængen mellem ledelsesspænd, ledelsesidentitet og brugen af transformationsledelse i danske daginstitutioner. *Politica*, 48(2), 158–178.
- Cecchini, M., Pedersen, L. D., & Andersen, L. B. (2021). Lederidentitet: God ledelse i offentlige organisationer. In K. Mellon (Ed.), *God ledelse* (pp. 223–247). Hans Reitzels Forlag.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Ejler, N. (2017). *Faglig ledelse: Mellem kerneopgave og styring*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Flyvbjerg, B. (2010). Fem misfortæelser om casestudiet. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder* (pp. 463–487). Hans Reitzels Forlag.
- Frederiksen, M., Gundelach, P., & Nielsen, R. S. (2014). *Mixed-methods forskning: Principper og praksis*. Hans Reitzels Forlag.
- Frømfærd. (2022). *God faglig ledelse i ældreplejen: Vilkår - Kendetegn -*

Eksempler. Fremfærd.

- Grøn, C. H. (2011). *Ledelse med omtanke: Tillid og kontrol i praktisk ledelse*. L&R Business.
- Grøn, C. H., & Møller, A. M. (2019). Faglig ledelse: Hvad er det? og hvordan ser det ud i praksis? *Ledelse i Morgen*, 1, 7–9.
- Henderson, A. C., & Pandey, S. K. (2014). International review of public administration leadership in street-level bureaucracy: An exploratory study of supervisor-worker interactions in emergency medical services. *International Review of Public Administration*, 18(1), 7–23.
- Holm-Petersen, C., Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Høybye-Mortensen, M., Bro, L. L., & Andersen, V. N. (2015). *Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet: Størrelse, ledelsesstil, faglig kvalitet og trivsel*. KORA.
- Jacobsen, C. B., Hansen, A. K. L., & Pedersen, L. D. (2023). Not too narrow, not too broad: Linking span of control, leadership behavior, and employee job satisfaction in public organizations. *Public Administration Review*, 83(4), 775–792.
- Kjeldsen, A. M., Qvick, C. N., Jønsson, T., & Andersen, L. B. (2020). *Distribueret ledelse i den offentlige sektor*. DJØF Forlag.
- Klausen, K. K., & Michelsen, J. (2004). *Institutionslederen - en undersøgelse af vilkår for ledelse i kommunale institutioner*. Ledernes Hovedorganisation.
- Krogsgaard, J. A., Thomsen, P., & Andersen, L. B. (2014). Only if we agree? How value conflicts moderate the relationship between transformational leadership and public service motivation. *International Journal of Public Administration*, 37(12), 895–907.
- Lauritzen, H. H., Christensen, M. L., & Andersen, M. W. S. (2023). *Kortlægning af udviklingen på plejehjemsområdet*. VIVE.
- Ledelseskommisionen. (2017). *Offentlige ledere og ledelse anno 2017: Samlet afrapportering fra Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse*. Ledelseskommisionen.
- Ledelseskommisionen. (2018). *Sæt borgerne først: Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften*. Ledelseskommisionen.
- Lund, C. S. (2021). Faglig ledelse i offentlige organisationer: et multilevel studie af relevans og forudsætninger blandt afdelingssygeplejersker og sygeplejersker. *Politica*, 53(4), 335–357.
- Lund, C. S. (2022). Professional development leadership in public organizations: A refined conceptualization. *Public Personnel Management*, 51(4), 516–537.

- Mcgivern, G., Currie, G., Ferlie, E., Fitzgerald, L., & Waring, J. (2015). Hybrid manager-professionals' identity work: The maintenance and hybridization of medical professionalism in managerial contexts. *Public Administration*, 93(2), 412–432.
- Møller, A. M., & Grøn, C. H. (2021). Faglig ledelse - at lede faglighed og fællesskab for at sikre faglige skøn, begrundede prioriteringer og håndtering af følelsesmaessigt pres. *Lederliv*, 1(Efterår), 1–26.
- Nøhr, K., & Lindeberg, N. H. (2022). *Rammer for pædagogfaglig ledelse: En undersøgelse blandt pædagogiske ledere i kommunale dagtilbud i Aarhus Kommune*. VIVE.
- Petersen, M.-B. H., & Sørensen, S. P. (2017). *Hvorfor distribueret ledelse?* Væksthus for Ledelse. <https://www.lederweb.dk/artikler/hvorfor-distribueret-ledelse/>
- Ragin, C. C. (1992). "Casing" and the process of social inquiry. In C. C. Ragin & H. Becker (Eds.), *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry* (pp. 217–226). Cambridge University Press.
- Thomsen, M. K., & Jensen, U. T. (2018). Fagprofessionelles klassifikation af kerneopgaver og komplementære opgaver. *Politica*, 50(3), 345–363.
- Væksthus for Ledelse. (2020). *Fællestræk i faglig ledelse: Hvad karakteriserer faglig ledelse på tværs af opgavesøjler?* Væksthus for Ledelse.
- Voxsted, S. (2016). *Faglig ledelse i den offentlige sektor*. Hans Reitzels Forlag.
- Wong, C. A. (2015). Connecting nursing leadership and patient outcomes: State of the science. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 275–278.

Bilag 1 Dataindsamling

Spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeskemaet blev udviklet med afsæt i viden og validerede spørgsmål om faglig ledelse fra den eksisterende forskningslitteratur på området samt viden fra mere praksisnære undersøgelser af faglig ledelse (Fremfærd, 2022; Lund, 2022; Nøhr & Lindeberg, 2022) og blev suppleret med en række spørgsmål, der er udviklet til undersøgelsen.

Forud for udsendelsen blev spørgeskemaet pilottestet med henblik på at sikre, at spørgsmålene var meningsfulde, kunne forstås efter hensigten, og at skemaet havde en passende længde.

I forhold til rekrutteringen til spørgeskemaundersøgelsen blev der indledningsvist udvalgt en række kommuner, der arbejder målrettet med faglig ledelse i ældreplejen. Ældrecheferne i disse kommuner blev kontaktet og informeret om projektet, og 11 takkede ja til at deltage. Vi fik tilsendt lister med kontaktoplysninger på samtlige ledere af plejehjem, i hjemmeplejen samt i nogle tilfælde andre tilbud inden for ældreplejen, som fx træningsenheder. For at inkludere øvrige formelle såvel som uformelle ledere, herunder souschefer, teamledere, faglige ledere mv., sendte vi en mail rundt til lederne på de tilsendte lister og bad dem om at eftersende kontaktoplysninger for, hvem det kunne være relevant at besvare spørgeskemaet. Der blev rekrutteret 289 ledere og medarbejdere med lederansvar, som fik tilsendt spørgeskemaet. Spørgeskemaet blev udsendt i marts 2023. Efter deadline blev indsamlingsperioden yderligere udvidet med en påmindelse til dem, der ikke havde besvaret spørgeskemaet indledningsvist. I alt besvarede 196 ledere spørgeskemaet (svarprocent på 68).

I Bilagstabel 1.1 ses en oversigt over, hvordan respondenterne fordeler sig efter arbejdsplads. Det fremgår af tabellen, at 62 pct. af respondenterne er ansatte på et plejehjem, mens 28 pct. er i hjemmeplejen. 10 pct. af lederne angiver, at de har en anden primær arbejdsplads. Denne kategori dækker over hjemmesygepleje, rehabiliterings- og træningscenter, midlertidige døgnpladser og akutteam mv.

Bilagstabel 1.1 Primær arbejdsplads. Antal og procent.

	Antal	Andel (pct.)
Hjemmepleje	56	28
Plejehjem	121	62
Andet	19	10
Total	196	100

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i ældreplejen i udvalgte kommuner.

Kvalitative interviews

Interviewguiden blev udarbejdet med afsæt i resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen med henblik på at få en dybere indsigt i den virkelighed, der ligger til grund for besvarelserne.

Rekrutteringen af interviewpersoner foregik ved, at alle, der deltog i spørgeskemaundersøgelsen, afslutningsvist i skemaet blev spurgt om, hvorvidt de måtte kontaktes for en uddybning af deres besvarelse. De respondenter, der sagde ja, blev herefter bedt om at oplyse telefonnummer og/eller mail i spørgeskemaet. Interviewpersonerne blev valgt på baggrund af deres besvarelser. Et kriterium for udvælgelsen af interviewpersoner er, at de i spørgeskemaet gav udtryk for, at de i høj grad beskæftiger sig med faglig ledelse, og i fritextfelterne har uddybet, hvilke forudsætninger og vilkår de oplever i forbindelse med at kunne praktisere faglig ledelse. 15 respondenter blev udvalgt, og der blev foretaget 11 interviews med hhv. 7 ledere fra hjemmeplejen og 4 ledere på plejehjem. De 7 ledere fra hjemmeplejen er områdeledere, mens de 4 fra plejehjem er plejehjemsledere/plejecenterchefer. Det skal understreges, at de 11 ledere ikke præsenterer et repræsentativt billede på, hvordan faglig ledelse praktiseres i ældreplejen. Det betyder, at der kan være måder, hvorpå den ledelse udøves, som ikke er repræsenteret i undersøgelsen. Dog er en repræsentativ udvælgelse heller ikke nødvendigvis den mest velegnede strategi, når det handler om at indsamle mest mulig viden om et givet fænomen – i dette tilfælde faglig ledelse i ældreplejen (Flyvbjerg, 2010; Ragin, 1992). I denne undersøgelse er det overførbarhed, der er i fokus frem for generaliserbarhed. Interviewpersonerne betragtes i denne sammenhæng som cases, og der er, som oven for nævnt, foretaget en informationsorienteret udvælgelse med afsæt i deres spørgeskemabesvarelser med henblik på at maksimere nytteværdien af hver enkelt case (Flyvbjerg, 2010). Konkret er casene (interviewpersonerne) udvalgt efter strategierne ekstreme og paradigmatisk cases inden for faglig ledelse, i den forstand, at de kan betragtes som eksemplariske cases på, hvordan faglig ledelse praktiseres, ligesom de kan belyse, hvilke generelle forudsætninger og vilkår der har betydning herfor (Flyvbjerg, 2010).

Interviewene blev gennemført virtuelt eller telefonisk og havde en varighed af 45-60 minutter. Alle interviews blev optaget, gennemlyttet og refereret.

Bilag 2 Operationalisering af centrale variable

I dette bilag findes en oversigt over de begreber og ledelseshandlinger, som er blevet genereret på baggrund af indekskonstruktioner. Indekskonstruktionerne tager udgangspunkt i faktoranalyse (PCA), og Cronbach's alpha er anvendt som reliabilitetsmål. Reliabilitetstest er foretaget med og uden items (spørgsmål) med lave faktorloadings i faktoranalysen, og items er ekskluderet, hvis højere Cronbach's alpha opnås uden det/de pågældende item(s), og på den baggrund er de endelige indekskonstruktioner dannet. Indeksene er beregnet som almindelige sumindeks og skaleret til at gå fra 0 til 10.

Faglig ledelse

I rapporten defineres faglig ledelse med afsæt i fire ledelseshandlinger (se kapitel 3). Tre af disse ledelseshandlinger, hhv. at *skabe overensstemmelse mellem organisatoriske målsætninger og faglige normer*, *udvikle medarbejdernes faglige viden* og *aktivere medarbejdernes faglige viden og normer i praksis* er operationaliseret som indeks med afsæt i Lunds (2021) undersøgelse.

For at afdække ledernes forståelse af faglig ledelse har vi i spørgeskemaet spurgt ind til, hvor enige/uenige lederne er i en række udsagn, der alle vedrører, hvorvidt de som leder udøver forskellige opgaver, der knytter sig til de enkelte ledelseshandlinger. Det fremgår i de følgende afsnit.

Skabe overensstemmelse mellem organisatoriske målsætninger og faglige normer (afsnit 3.1.2)

"Som leder ..."

- ... gør jeg en aktiv indsats for at sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet på plejehjemmet/i hjemmeplejen?
- ... arbejder jeg aktivt for, at der er sammenhæng mellem faglige normer og plejehjemmet/hjemmeplejens målsætninger?
- ... forsøger jeg at udvikle medarbejdernes faglige normer i retningen af kommunens/organisationens overordnede målsætninger for ældreplejen?
- ... arbejder jeg med at oversætte kommunens/organisationens overordnede målsætninger for ældrepleje, så de er fagligt meningsfulde på plejehjemmet/i hjemmeplejen?

Udvikle medarbejdernes faglige viden (afsnit 3.2)

"Som leder ..."

- ... bidrager jeg aktivt til, at medarbejderne er fagligt opdaterede

- ... gør jeg en aktiv indsats for at sikre medarbejdernes faglige udvikling
- ... prioriterer jeg ressourcer til, at medarbejderne kan tilegne sig ny faglig viden
- ... understøtter jeg vidensdeling med henblik på at gøre vores løsning af opgaven endnu bedre.

Aktivere medarbejdernes faglige normer og viden i praksis (afsnit 3.3)

”Som leder ...”

- ... er jeg med til at sikre den faglige kvalitet af vores arbejde
- ... understøtter jeg aktivt, at medarbejderne anvender faglig viden i opgaveløsningen
- ... skaber jeg anledninger til at drøfte faglige normer
- ... gør jeg en aktiv indsats for at sikre den faglige refleksion i arbejdet.

Som det ses oven for, består hvert indeks af fire items. Alle items har faktorloadings på over 0,8, hvilket indikerer, at de enkelte items korrelerer stærkt med deres respektive underliggende dimensioner (jo tættere på 1, des større er sandsynligheden for, at items måler samme dimension). De tre indeks har alle en Cronbach's alpha på over 0,75. Hvert indeks er dannet som et sumindeks, der skaleres til at gå fra 0 til 10, hvor 10 udgør høj brug af den enkelte kernehandling/samlet faglig ledelse.

Psykologisk tryghed

For at afdække, hvorvidt og i hvilket omfang lederne har fokus på psykologisk tryghed, har vi i spørgeskemaet spurgt ind til, hvor enige/uenige de er i følgende udsagn:

- Jeg bidrager til, at vi har respekt for hinandens forskelligheder
- Jeg bidrager til, at det er trygt at afprøve nye tiltag på plejehjemmet/i hjemmeplejedistriktet
- Jeg taler åbent om egne udfordringer
- Jeg bidrager til, at det er nemt at spørge andre om hjælp på plejehjemmet/i hjemmeplejedistriktet
- Jeg bidrager til, at vi i fællesskab på plejehjemmet/i hjemmeplejedistriktet kan tale om problemer og uenigheder.

Psykologisk tryghed måles som et indeks baseret på de fem spørgsmål (items). Alle items har faktorloadings på over 0,7, hvilket indikerer, at de korrelerer stærkt med samme underliggende dimension. Indekset har en

Cronbach's alpha på 0,80, som ikke kan forbedres ved at fjerne items. Indekset er dannet som et sumindeks, der skaleres til at gå fra 1 til 10, hvor 10 udgør høj brug af psykologisk tryghed.

VIVE