

**KTC KONFERENCE OM
TVÆRFAGLIGHED OG GENNEMSLAGSKRAFT
DEN 25. JANUAR**

**Indlæg ved Jan Olsen, KL om
*"Fagligt lederskab og tværfagligt samspil"***

Hvorfor er der kommet mere fokus på faglig ledelse?

- **Store omstillinger på alle opgaveområder**
- **De faglige løsninger trækkes ind i ledelsesrummet**
- **Ledere på mellem- og institutionsniveau fokuserer ledelsesindsatsen på kerneopgaven**
- **Lederne rykker tættere på medarbejderne**

Faglig Ledelse?

Vi taler ikke om:

- Den første blandt ligemænd
- Fyrtårnet og den faglige ekspert
- Ledelse af faget

Vi taler derimod om:

- Ledelse af det faglige
- Faglig personaleledelse
- Ledelse af kerneopgavens udvikling
- Ledelse når omstilling og innovation præger løsningerne

Syv dimensioner i den faglige ledelsesopgave – et eksempel



Forpligtende faglige fællesskaber

- **Fra faglig autonomi til fagligt fællesskab**
 - Privatpraktiserende sagsbehandling contra fælles faglige normer
- **Stærke begrundelser for fagligt fællesskab**
 - Fokus på metoder med effekt
 - Ensartet borgerbehandling
 - Fælles højt fagligt ambitionsniveau
 - Bedre resultater – VIVE skoleforskning
- **Faglig ledelse tæt på kerneopgaven**
 - Topledelsen/cheferne måles på kerneopgavens resultater
- **Ledelse af kulturforandringer**
 - Ofte modstand – metodefrihed som faglig identitet



Faglig ledelse

- metoder, processer, redskaber og struktur

- Er det faglige fællesskab i almindelighed stærkt nok?
- Rykker vi hurtigt nok på nye muligheder – teknologisk/digitalt?
- Hvor kan strukturændringer give mere ressourceeffektive løsninger?
- Er der mere potentiale i tværkommunalt samarbejde?

Faglig Ledelse på tværs af fagsøjler

- **Helhedsløsninger til borgerne**
 - **Mange borgere er i samtidig kontakt med flere myndigheder**
 - **Flere fagsøjler er ofte samtidig involveret i konkrete serviceløsninger eller myndighedsafgørelser**
- *Ledelsen bedømmes i stigende grad på evnen til at samordne på tværs*



To eksempler fra andre fagområder

1. Særligt udsatte borgere eller familier

- Mange kontaktpunkter til kommunen (fra 3 til 15)
- Samordning på tværs af beskæftigelses, social og sundhedsområdet
- Fælles helhedsløsninger

2. Ældre medicinske patienter – sammenhængende borgerforløb

- Hjemmepleje
- Hjemmesygepleje
- Genoptræning
- Praktiserende læge
- Sygehus

Nogle konklusioner om faglig ledelse på tværs

- **Stort potentiale for bedre og mere sammenhængende løsninger**
- **Eksisterende indsatser står ofte i vejen for hinanden**
- **De forskellige faggrupper har ofte forskellige mål for indsatsen**
- **Man kan ikke koordinere en løsning, når målene er forskellige**
- **Helhedsløsningen kalder på en integreret fælles faglig tilgang**
- **Ledelsen er den største barriere for en samordnet løsning**
- **Prøv borgerens perspektiv**



Samskabelse og fleksibilitet overfor borgerens ønske

- **Tæt borgerkontakt er højt på dagsordenen i mange kommuner**
- **Mål om tæt borgerkontakt stiller ofte krav til:**
 - **Løsningen** – afvigelse fra faglig norm eller servicestandard
 - **Attituden** – fra regeldiskurs til servicediskurs
- **Ledelsesdilemma mellem faglig norm og fleksibilitet**
 - Medarbejderen står ofte i et dilemma mellem faglig norm og fleksibilitet
 - Lederen skaber rummet for afvejning af de modstridende hensyn

Faglig ledelse på tværs

- Eksempler fra det tekniske område

- Byggemyndighed og miljømyndighed
- Byggemyndighed og planmyndighed
- Planmyndighed og drift af grønne områder
- Ejendomsservice contra brugere af kommunale bygninger
- Når driften møder borgerne
- Når nye ressourceeffektive løsninger tager tempo

Perspektiver

- **Faglig ledelse er et hovedtema i kommunernes omstilling**
- **Ledelseskommisionen vil forstærke fokus på faglig ledelse**
- **Paradigmeskift i faglig metodik og tænkning**
- **Nye balancer mellem specialistfokus og helhedstænkning**
- **Udefra og ind – set fra borgerens perspektiv**

