



# Lederforeningen i BUPL's anbefalinger til ledelseskommisionen

## 1. Kerneopgaven kan ikke fjernstyres

Succesfuld realisering af kerneopgaven kræver, at de professionsfaglige ledere inddrages i alle beslutninger vedrørende kerneopgaven, der tages i den samlede organisation.

Ligeledes skal metoder og koncepter være afstemt med de professionsfaglige ledere.

Det er vigtigt at være opmærksom på forskellen mellem organisationen og dens institutioner, hvor relationen med borgerne håndteres.

Organisationen er hele sektorsøjlen, mens institutionen er den enkelte fysiske enhed, der leverer den offentlige kerneopgave.

De professionsfaglige metoder og koncepter, der bruges på institutionerne, skal være afstemt institutionens borgere og deres behov. Derfor er det afgørende, at de professionsfaglige ledere inddrages i alle beslutninger vedrørende kerneopgaven både dens definition og hvilke midler, der kan bidrage til opnåelse af kerneopgaven.

## 2. Passende ledelsesspænd og ledelsesrum

Den professionsfaglige ledelse på institutionsniveau skal have et passende ledelsesspænd og et ledelsesrum, der giver faglig metodefrihed, og tillid fra højere ledelsesniveauer til, at institutionen kan opnå kerneopgavens faglige mål.

Der er forskel på at lede 10 og 30 fagprofessionelle medarbejdere. Hver enkelt offentlige sektor har sit særpræg, og ledelsesspændet skal tilpasse sektoren.

Samarbejdet mellem den professionsfaglige offentlige leder og medarbejderne skal baseres på, at den faglige leder har et ledelsesrum, der giver institutionen metodefrihed til netop deres kerneopgave og deres borgere, for selv om borgerne umiddelbart ligner hinanden, er de ikke ens. At give den faglige leder det rigtige ledelsesspænd og ledelsesrum viser, at organisationens ledelse har tillid til institutionens ledelse.

## 3. Afstemte strukturer og resurser

Organisationens strukturer og institutionernes resurser skal være afstemt de professionsfaglige opgaver på institutionsniveau og kerneopgaven.

Ingen ændringer i strukturer gennemføres, med mindre det giver en højere kvalitet af kerneopgaven eller løser den eksisterende kerneopgave til samme kvalitet med færre resurser.

Ved ændringer i strukturer og resurser skal de professionsfaglige ledere involveres.

Stabile strukturer og kontinuitet skaber grobund for læring og solid faglig udvikling i offentlige institutioner.

Organisationers strukturer bør primært tilpasses, når der er ændringer i demografien eller ved ændringer i kerneopgaven. De offentlige institutioners resurser skal være afstemt med den kerneopgave, der skal løses. På samme måde som kerneopgaven ikke kan fjernstyres, kan ændringer i organisationens strukturer og resursetildelingen heller ikke. Implementering af ændringer i kerneopgaven sker altid i yderste led, hvor den offentlige ansatte møder borgeren, så når man ønsker ændringer, skal de gennemføres i samarbejde med de professionsfaglige ledere. Medarbejderne bør inddrages gennem samarbejdsudvalgene.

## 4. Institutionsledelse er faglig ledelse

Offentlig institutionsledelse skal baseres på faglig ledelse udøvet af professionsfaglige ledere.

Når flere professioner arbejder tæt sammen om kerneopgaven, bør ledelsen organiseres i flerfaglige ledelsesteam, der sikrer faglig ledelse af alle professionsfaglige medarbejdergrupper.

Alle medarbejdere ønsker at blive ledet og alle ønsker at levere solidt fagligt arbejde.

Ansvar for at levere et godt fagligt arbejde deler medarbejderne med lederen. Leder og medarbejdere skal i samarbejde udvikle og professionalisere det professionsfaglige arbejde, deropnår kerneopgaven.

Den professionsfaglige leder sætter den faglige retning og inspirerer til, at medarbejderne er fagligt innovative og nyskabende. Den professionsfaglige leder har således fingeren på medarbejderens faglige puls.

Når flere professioner skal samarbejde om en kerneopgave, og der skal arbejdes på tværs af faglige siloer, sikres det bedst ved at etablere flerfaglige ledelsesteam, der kan udvikle flerfaglige arbejdsfællesskaber med nye faglige identiteter, der i samarbejde løser kerneopgaven. ►►



## Bilag: Justeringer der kan få de fire anbefalinger til at vokse

### Budgetloven bør justeres

Budgetloven forhindrer, at de professionsfaglige institutionsledere og de offentlige arbejdsgivere kan planlægge over flere år. Muligheden for at tænke i investeringer forhindres.

Budgetloven fastholder de offentlige ledere i en udgiftslogik som forhindrer, at man kan tænke i en flerårig investeringslogik. Der bør være mulighed for at planlægge over flere år.

### Kerneopgavens stigende kompleksitet bør sætte spor i grunduddannelsernes kvalitet

De professionsfaglige opgaver, der understøtter løsningen af kerneopgaven, bliver mere og mere komplekse og kræver mere viden for at blive løst med tilstrækkelig kvalitet. Dette taler for at forbedre kvaliteten af de professionsfaglige grunduddannelser. Tilsvarende bør man se på de professionsfaglige medarbejderes muligheder for efter- og videreuddannelse, og man bør øge antallet af uddannede på bekostning af ikke uddannede på institutionsniveau.

### Lederuddannelse med mere professionsfagligt perspektiv

Det øgede fokus på faglig ledelse betyder, at der er behov for at tilrette lederuddannelserne på diplomniveau diplom i ledelse (DIL) og den offentlige lederuddannelse (DOL), så uddannelserne tager højde for ledernes professionsfaglige baggrund<sup>1</sup>, der gør lederne i stand til at inddrage professionsfaglige problemstillinger i deres ledelsesudøvelse. Det vurderes, at lederuddannelserne på diplomniveau er blevet for ledelsesteoretisk orienteret<sup>2</sup>, således at især ledere af medarbejdere ikke får tilstrækkelige præcise værktøjer til at udføre faglig ledelse.

Professionsfaglige bør ansættes i den offentlige administration

### Professionsfaglig viden er blevet en mangelvare i den offentlige administration.

Tidligere var der væsentlig flere professionsfaglige ansatte i statens, kommunernes og regionernes administration. Med færre professionsfaglige ansatte i administrationen bliver det sværere at håndtere professionsfaglige input. Der vil kunne høstes velfærdsgevinster, hvis flere professionsfaglige med institutionsforståelse af organisering og levering af velfærdsydelse på institutionsniveau fik ansættelse i den offentlige administration.

### Tydligere skelnen mellem administrationsledelse og institutionsledelse

Der er systematisk forskel på privat og offentlige ledelse, men der er stigende fornemmelse af, at der også er forskel på administrativ ledelse og institutionsledelse. Forskellen ligger umiddelbart i, at administrative ledere i større udstrækning leder medarbejdere, der træffer bindende administrative beslutninger for borgerne, mens institutionsledere leder medarbejdere, der har større valgfrihed i samarbejde med borgerne og sjældent træffer beslutninger af administrativ bindende karakter. Dette medfører en forskel i ledelsesudøvelse og forståelsen af offentlige ledelse, som endnu ikke er blevet undersøgt nærmere, men som har betydning for, hvordan man som overordnet leder eller chef bør understøtte og lede en underordnetinstitutionsleder.

1) Se rapporten: Grunduddannelse af skoleledere, april 2017.

2) Se Elvi Weinreichs ph.d: Hvilke offentlige ledere er der brug for når velfærdstænkningen flytter sig – er Diplomuddannelsens lederprofil svaret? Oktober 2014.