

Faglig udvikling - på trods!

Faglig ledelse på plejehjem
med udgangspunkt i
arbejdsbetingelserne for
frontlinjemedarbejdere.

Masterspeciale: Master of Public
Governance

Skrevet af: Kathrine Gellert

Vejleder: Flemming Larsen

Antal anslag: 100.964

Afleveringsdato: 6.6.23

Indhold

1	Abstract	1
2	Indledning.....	2
2.1	Uddannelse, rekruttering og sygefravær	2
2.2	Økonomien	3
2.3	Den stigende kompleksitet,	4
2.4	Selvbestemmelse, værdighed og livskvalitet	4
2.5	Ældreområdet og styringsparadigmerne	5
2.6	Konteksten på plejeboligområdet i Aalborg Kommune	6
2.6.1	Økonomien på plejehjemsområdet	6
2.6.2	Den faglige udvikling	7
2.6.3	Omdømme og klagesager	8
2.7	Opsummering og problemformulering	9
2.7.1	Problemformulering.....	10
2.7.2	Afgrænsning.....	10
3	Valget af undersøgelsesdesign og metode	11
3.1	Interviewguide og afvikling af interviews.....	12
3.2	Behandling af empiri.....	13
3.2.1	Den blinde vinkel.....	14
4	Teoriafsnit.....	15
4.1	Street-level leadership.....	15
4.1.1	Anvendelsen af skønudøvelse	16
4.1.2	Svære prioriteringer	17
4.1.3	Moralsk og følelsesmæssig nærhed med borgerne	17
4.2	Delkonklusion om Møller om Grøn	18
4.3	B. Zacka og håndteringen af hverdagens pres	19

4.3.1	3 Dispositional orientations (de 3 tilbøjeligheder).....	20
4.3.2	The Indifferent – den ligegyldige	21
4.3.3	The Enforcer – gennemtvingeren.....	21
4.3.4	The Caregiver – omsorgsgiveren.....	21
4.4	Delkonklusion Enforcer – Indifferent – Caregiver	22
4.5	Gymnastic of the Self	22
5	Analyse.....	23
5.1	Hvordan udøves faglig ledelse på plejehjem	24
5.1.1	Aktivering af faglig viden og normer	24
5.1.2	Faglige fællesskaber	27
5.1.3	Kvalificering af skøn.....	29
5.1.4	Understøttelse af faglige prioriteringer	30
5.1.5	Håndtering af moralsk og følelsesmæssigt pres	32
5.1.6	Balancering af tilbøjeligheder – Gymnastic of the Self.....	33
5.1.7	Delkonklusion.....	35
5.2	Hvilke potentialer og udfordringer er der forbundet med udøvelse af faglig ledelse?.....	36
5.2.1	Vilkår for faglig ledelse, tilstedeværelse og ledelseskapa- citeten	36
5.2.2	Medarbejderne, rekruttering og fravær	37
5.2.3	Kompleksiteten og den skrøbelige faglighed	39
5.2.4	Økonomien.....	40
5.2.5	Tryghed i arbejdet	40
5.2.6	Delkonklusion.....	41
5.3	Hvordan kan faglig ledelse styrkes?	42
5.3.1	Prioritering af faglige fora	42
5.3.2	Styrken i tværfaglighed og forskellighed	43

5.3.3	Tryghed i arbejdet.....	44
5.3.4	Delkonklusion.....	45
6	Konklusion.....	46
7	Perspektivering.....	48
8	Metodekritik.....	48
9	Referencer.....	50
10	Bilagsfortegnelse	52

1 Abstract

Professional Development – despite!

- **Professional leadership in nursing homes under the consideration of the particularities of the street-level context.**

The elderly area in the municipalities is under pressure and this challenges the possibilities of succeeding in creating professional development. A new approach to professional management and leadership is being developed. It is based on the working conditions of the frontline employees in the public sector.

The thesis takes a theoretical starting point from the street-level leadership theory of Møller and Grøn where the managerial focus is on activation professional knowledge and norms support professional communities. It is supplemented with B. Zicka's theory of balancing dispositions and gymnastic of the self.

The thesis examines how professional management is practiced in nursing homes, what potentials and challenges are associated with the practice and how professional management can be strengthened.

The empirical study consists of a case design and qualitative interviews, where interviews of 3 nursing home managers are analysed and compared to theory and own management arena.

The study shows that a lot of professional management takes place, but that the conditions for this are challenging. The study shows that there are 3 areas that can strengthen the professional management – prioritization of professional forums, through increased interdisciplinary and prioritization of diversity in the employee group, a balanced response to the employees' wishes for predictability and security in the work and requirements to participate in and open up the professional rooms. The managers and presence in the relations with the employees are crucial and challenged by the amount of other tasks.

2 Indledning

I den nærmeste fremtid bliver det nære sundhedsvæsen og ældreområdet i kommunerne præget af betydelig flere ældre, og disse ældre vil have en stigende mængde af kroniske sygdomme og blive ældre, end vi tidligere har set. (KLD, 2020) Danmarks Statistik fremskriver den demografiske udvikling, så man i 2020 forventede en stigning i +80årige frem til 2030 med 59,2 %. Det vil sige, at der forventes at ske en øgning i antallet af ældre i vores samfund med 161.185 borgere. (KL, 2020)

Dette er en udvikling, jeg som leder med ansvar for løsning af en del af opgaverne på ældreområdet og i det nære sundhedsvæsen, ser ind i med bekymring.

I de følgende afsnit uddybes vinkler på ældreområdet og mere specifikt på plejehjemsområdet, som udfordrer muligheden for at arbejde med faglig udvikling i hverdagen. Indledningsvis tages et nationalt perspektiv på de generelle forhold på ældreområdet, hvorefter der zoomes derefter ind på plejehjemsområdet og egen ledelseskontekst.

2.1 Uddannelse, rekruttering og sygefravær

Nationalt opleves en stigende grad af rekrutteringsudfordringer på social - og sundhedsområdet. Der er faldende tilgang til uddannelserne som social - og sundhedshjælper og social – og sundhedsassistent. FOA (Fagforeningen for Offentligt Ansatte) og KL (Kommunernes Landsforening) har i 2018 lavet en rapport, der havde til formål at kvalificere oplevelsen af udfordringer og skabe fundament for tiltag netop ift. rekrutteringsudfordringer på social – og sundhedsområdet. I rapporten angiver 73% af de danske kommuner, at de oplever mangel på arbejdskraft på ældreområdet, samtidig ser kommunerne ind i, at 30% af de ansatte inden for social – og sundhedsområdet er + 55 år. (FOA, 2017) Og derfor kan forventes at gå på pension i løbet af en 5 - 10årig periode.

De såkaldte "varme hænder" i ældreplejen består af medarbejderne som primært er uddannet social – og sundhedsassistenter, social – og sundhedshjælpere og ikke uddannede medarbejdere. Der er også en mindre andel sygeplejersker i kommunerne – ca. 14 % af den samlede beskæftigelse på ældreområdet. (Ældreministeriet, 2020)

Gruppen af ikke uddannede medarbejdere steg fra 2019 til 2020 med 12,7 % (Ibid, 2020) Dette er et meget godt billede på, at der er rekrutteringsudfordringer af uddannede medarbejdere.

Ældreområdet er samtidig udfordret af et markant højere sygefravær blandt social – og sundhedsmedarbejdere ift. øvrige ansatte i kommunerne. Data viser, at øvrige medarbejdere i kommunerne i gennemsnit har 12 dages fravær årligt, hvor social – og sundhedspersonalet har 16 dage. (Ibid, 2020) Dette påvirker muligheden for at skabe kontinuitet ift. hvem der løser opgaverne ved borgerne, det øger forbruget af ikke uddannede medarbejdere og vikarer.

De to primære uddannelser social- og sundhedshjælper og social- og sundhedsassistent er begge erhvervsuddannelser, hvor praksis fylder meget, de tager henholdsvis ca. 1 år og 3 år. Medarbejdernes faglighed bliver under uddannelsen udviklet i en vekselvirkning mellem erhvervet og skoleperioder. Det er ikke et erhverv som udvikler sin faglighed selvstændigt, forsker eller har stærke faglige traditioner eller identitet. Der er altså ikke tale om en stærk faglig profession, men et erhverv med en varierende grad af teoretisk funderet faglighed.

Samlet set betyder uddannelsesniveaue, rekrutteringsudfordringerne og sygefravær, at det faglige fundament for løsningen af opgaverne på ældreområdet er udfordret og mulighederne for at udvikle fagligheden varierende.

2.2 Økonomien

Den kommunale ramme for løsning af serviceopgaver bl.a. på ældreområdet aftales årligt mellem regeringen og KL. Her ses en stigning i selve den tildelte serviceramme fra 2009 og frem til 2018, som er den periode der umiddelbart kan sammenlignes ud fra måden data er opgjort på. Formålet med disse midler har bl.a. været at understøtte den demografiske udvikling ældreområdet har, samt udvikling af det faglige område med fx at styrke omsorg og nærvær, ansættelse af plejehjemslæger mm. (Ældreministeriet 2020) Midlerne fordeles derefter i den enkelte kommunes budgetproces. I den kommune jeg arbejder, har udfordringer med dette været, at demografimidler primært er gået til de områder som er aktivitetsstyrede som fx hjemmesygepleje og hjemmepleje, og ikke til det øvrige ældreområde, som omfatter plejehjemmene, hvor de ældste borgere bor.

Inden jeg uddyber min egen kontekst yderligere, så vil jeg uddybe den nationale udvikling yderligere og nu se på udviklingen i kompleksitet i opgaveløsningen hos borgerne.

2.3 Den stigende kompleksitet,

KL har i 2021 udarbejdet et inspirationskatalog, hvor der er ideer til, hvordan kommunerne kan arbejde med at håndtere den stigende kompleksitet i opgaverne omkring borgerne. VIVE har udarbejdet en analyse af kompleksitet i sygeplejeopgaverne i kommunerne som viser, at kompleksitet omkring borgerne handler om 3 forhold, det medicinske, det sociale og det organisatoriske. Den medicinske kompleksitet, handler om polyfarmacy og komorbiditet. Hvor borgere med komorbiditet ofte følges i det sekundære sundhedsvæsen i flere ambulante forløb med mange specialiserede behandlingsplaner og opfølgninger.

Kompleksiteten handler også om det sociale aspekt, hvor borgerens livssituation og kognitive evner til sociale relationer fx pårørende indvirker på den samlede kompleksitet omkring borgeren. Endelig har kompleksiteten en organisatorisk vinkel, som handler om de aktører der har andele i borgerens forløb, de måder aktørerne navigerer i systemer. Det kan fx være arbejdsgange ift. dokumentationssystemer, tværsektoriel kommunikation og planlægningsystemer. (Vinge, 2018)

Og er der så en stigning i kompleksiteten? Det er rigtig svært at fremvise dokumentation for fra kommunerne. Men der er i hvert fald en stigning i komorbiditeten – altså antallet af samtidige sygdomme hos befolkningen og i særdeleshed hos den ældre befolkning. (KLD, 2020) Og dette vil klart aflede opgaver. Der er også en udvikling i hele sundhedsvæsnets organisering, krav om dokumentation, og dermed en stigning i den organisatoriske kompleksitet som medarbejdere på ældreområdet skal navigere i.

2.4 Selvbestemmelse, værdighed og livskvalitet

Nationalt er der fokus på værdighed i ældreplejen og i 2018 fremsatte den daværende regering og forligspartier 4 plejemærker for værdighed i ældreplejen:

- “Styrkelse af de ældres selvbestemmelse
- Bedre plads til de pårørende
- Adgang til fællesskabet for alle

- Mere nærvær ved livets afslutning” (Ældreministeriet, 2018, s. 5)

Dette fokus sætter en klar retning for ledere og medarbejdere i arbejdet med kerneopgaven, samt for hvad man som borger og særligt pårørende kan have fokus på og bede om i ældreplejen. Medarbejderne som har den meget tætte kontakt med borgere og pårørende, skal hele tiden balancere hensynet til den samlede opgaveløsning under de fastsatte rammer, borgerens selvbestemmelsesret og hensynet til de pårørendes ønsker. Denne balancegang uddybes nærmere i afsnit 2.6.2.

2.5 Ældreområdet og styringsparadigmerne

Ældreplejen er undervejs i en bevægelse fra at være et område som i høj grad er styret af New Public Management (NPM), hvor der er fokus på frit valg fx på hjemmepleje, plejehjem og mad, skarp økonomistyring og lovlighed i visitering af ydelser mm. Bevægelsen går mod at lægge New Public Governance (NPG) oven på NPM, så der prioriteres opgaveløsning gennem netværksbaserede samarbejder, hvor der skal samarbejdes på tværs af organisation og omgivende samfund for at finde innovative løsninger, som samtidig kan mobilisere ressourcer i samfundet til understøttelse eller overtagelse af opgaver. Flere kommuner er undervejs med projekter omkring at reorganisere fx hjemmeplejeområdet, så det primært drives af relativt selvstyrende teams, hvor koordinering, faglig dialog og læring tæt på praksis og på tværs af faggrupper får bedre vilkår. Fokus på arbejdet med NPG er at styrke organisationerne, så de mobiliserer ressourcer, samtidig med at deltagelsen også fra civilsamfundet styrkes og dermed styrkes den demokratiske styring. Samskabelse bliver omdrejningspunktet og løsningen for det krydspres som skabes af stigende forventning om ydelser og ressourceknaphed. (Andersen, 2017, s. 94-107) Denne bevægelse i styringsparadigme stiller nye og anderledes krav til både ledere og medarbejdere på ældreområdet. Og det er min tese, at det stiller yderligere krav til udvikling af fagligheden på ældreområdet.

NPM har jo ikke sluppet sit tag i styringen. Diverse tilsyn ift. fagligheden er et eksempel på dette. Der er både nationale sundhedsfaglige tilsyn, hvor fokus er på løsning af sundhedslovsopgaver. Ældretilsynet som har fokus på løsningen af servicelovsopgaver og dertil kommer et lovkrav om, at kommunalbestyrelsen skal føre tilsyn med plejehjemmene. Konkret i mit ledelsesfelt i Aalborg Kommune betyder

det, at der bliver ført årlige socialfaglige tilsyn med alle plejehjem af konsulentfirmaet BDO. Kommunen har samtidig tilkøb sundhedsfaglige tilsyn hvert 2. år til alle kommunens plejehjem.

Dette leder mig til at uddybe min egen ledelsesmæssige kontekst i næste afsnit.

2.6 Konteksten på plejeboligområdet i Aalborg Kommune

Jeg er ass. plejeboligchef i Aalborg Kommune, vi er to ass. chefer under plejeboligchefen. Tilsammen udgør vi et chefteam, der leder kommunens 36 plejehjem. Min ass. chefkollega har ansvar for arbejdsmiljø og økonomi, jeg har ansvar for læring og kvalitet – hvilket betyder hele det fagfaglige område. Jeg er samtidig direkte leder for 2 kvalitetskoordinatorer og 8 plejehjemssygeplejersker, som alle har understøttende konsulentfunktion ift. den sundhedsfaglige dokumentation på plejehjemmene.

De 36 plejehjem består af 31 normale plejehjem og 5 special plejehjem. Målgruppen spænder fra borgere med almindelige somatiske behov, demens - og gerontopsykiatrisk behov, samt plejehjem for misbrugende borgere med plejebenhov. Alle er de af varierende størrelse, og har mellem 18 - 100 pladser. Der bor 1787 beboere på plejehjemmene og 110 beboere på midlertidige pladser. Der er ca. 2200 medarbejdere.

Den typiske plejehjemsstørrelse er omkring 50 pladser. Plejehjemmene er ledet af en plejehjemsleder, disse har på de mindste 3 plejehjem en stedfortræder tilknyttet, på de øvrige plejehjem har lederen 1-3 assisterende plejehjemsledere afhængig af plejehjemmets størrelse og målgruppe.

2.6.1 Økonomien på plejehjemsområdet

Aalborg Kommunes økonomi er generelt presset og kommunen har en lavere likviditet end fx København og Århus. (Risager, 2022) I slutningen af 2022 var kommunen tæt på at overskride den af regeringen tildelte serviceramme.

Aalborg kommune og dermed også plejehjemsområdet foretog derfor i de sidste 3 måneder af 2022 en kraftig økonomisk opbremsning, fordi den prognosticerede budgetoverskridelse var meget stor. For plejeboligfunktionen var det estimeret, at vi ville komme ud af 2022 med et underskud på 15 mio. kr. som skulle overføres til budget 2023. Dette blev ved afslutning af overførselssagen reduceret til ca. 1 mio kr.

Der er igangsat et tæt opfølgingsarbejde med de plejehjem, som har sværest ved at balancere økonomien. Det er typisk plejehjem med midlertidige pladser og plejehjem med særlige rekrutteringsudfordringer.

Plejeboligområdet er budgetstyret og har som forudsætning en belægningsprocent på plejehjemspladserne på 95%. Det vil sige, hvis en bolig står tom fx fordi boet efter en afdød beboer venter på skifteretsafgørelse eller plejehjemmet ikke er specielt efterspurgt, så skal plejehjemslederen justere ressourceforbruget for at budgettilpasse til belægningen. Dette styringsprincip er ikke nyt, men der er ikke tidligere eksekveret på det løbende gennem året. Det skal der fra budget 2023. Det betyder, at de plejehjem som systematisk har flere tomme pladser, månedligt bliver reduceret i deres budget. (Forvaltningen 2023, 1)

Oven i denne stramme økonomiske styring er det varslet fra byrådsniveau, at den kommende budgetproces bliver udfordrende og vi skal forvente at skulle realisere en besparelse på 2,5 % i forvaltningen i løbet af 3 år.

Vi står altså i en økonomisk meget tilspidset situation, hvor man som leder har en meget stor opgave i at drifte sit plejehjem meget effektivt for at lykkes med den økonomiske drift. Det betyder, at lederne er meget tæt på driften i hverdagen, hvor hver eneste omlagt vagt og vikarbestilling overvejes nøje, og hvor det at trække medarbejdere ud til læringsaktiviteter og uddannelse bliver meget svært. I næste afsnit uddybes de udfordringer ovenstående giver for den faglige udvikling.

2.6.2 Den faglige udvikling

Den faglige udvikling har nærmest været sat på standby siden 2020, hvor COVID-19 satte en stopper for fysisk deltagelse i kursusaktivitet, hvor fokus har været på testning, skabe rammer for besøg af pårørende, smitteopsporing ved symptomer og positive test. I modsætning til resten af samfundet er restriktioner, smitteopsporing og systematisk test fortsat på ældreområdet indtil d. 8.2.23. I 2022 genoptog vi kursusafholdelse på SOSU Nord, men med aflysninger pga smitteudbrud og omlægning af medarbejdere fra andre områder til opgavevaretagelse på plejehjemmene. Der har været afholdt kurser i mindre størrelse ude lokalt på plejehjemmene, hvilket har været muligt med understøttelse af fx projektmidler. Plejeboligfunktionen har med budget 2022 fået tildelt midler til at kompetenceudvikle medarbejdere og ledere inden for demensområdet. Der er indgået aftaler om

kursusforløb for medarbejdere på SOSU Nord, men det er rigtig svært at levere på opgaven, fordi lederne har svært ved at undvære medarbejderne i driften.

Samtidig skal kerneopgaven leveres inden for den faglige norm og kvalitetsstandard, diverse tilsyn vil organisationen gerne klares godt og der er løbende gang i andre faglige projekter som også har stor relevans ift. at imødekomme medarbejdernes faglige udvikling, så borgernes trivsel og værdighed på plejehjemmene sikres.

Der er i perioden 2022-2025 allokeret politiske midler til at arbejde med supervision og faglig sparring, som et led i at skabe attraktive arbejdspladser på plejehjemsområdet.

Der er ingen af tiltagene som ikke er fagligt relevante og giver dyb mening i praksis. Samtlige udviklingstiltag hænger sammen med de strategiske indsatser ift. at fastholde, udvikle og rekruttere medarbejdere til området. Samtidig har indsatserne sammenhæng til Værdighedspolitikken, hvor borgernes selvbestemmelse, krav på værdig pleje og styrkelse af pårørendesamarbejdet er i fokus.

Det stiller store krav til plejehjemsledernes faglige ledelse, hvor udvikling af medarbejdernes faglige kompetencer er i fokus og samtidig skal lederne drifte økonomisk forsvarligt og levere på budgetreduktioner. Denne balancegang bliver italesat som svær af lederne og samtidig er oplevelsen, at den faglige udvikling også er en del svaret på udfordringerne.

2.6.3 Omdømme og klagesager

Plejehjemsområdet er jævnligt i pressen både lokalt og nationalt på foranledning af klagesager typiske fra pårørende. Det er ofte sager, som har stor bevågenhed og skaber uro på chefgangen, hvor der skal leveres på redegørelser og klagesvar efterfølgende. Der modtages også en større del klagesager – i 2022 modtog vi på plejehjemsområdet 62 skriftlige og telefoniske klager på forvaltningsniveau.

Der arbejdes lærende med klager, og er ansat 2 kvalitetskoordinatorer til at varetage bl.a. håndteringen af klager og pårørendevejlederrollen. I klagebearbejdningen henvises jævnligt til diverse lokale tilsynsrapporter for at skabe legalitet omkring det faglige arbejde. Det giver tilsynsrapporterne en stor vægtning ift. at der er gennemsigtighed af den faglige kvalitet, samt at der arbejdes professionelt på plejehjemmene.

2.7 Opsummering og problemformulering

I ovenstående er beskrevet, hvordan ældreområdet styringsparadigmemæssigt bevæger sig fra NPM over i NPG, hvor medarbejdere og ledere skal kunne samarbejde tæt med ikke bare borgeren, men hele det omgivende samfund for at mobilisere ressourcer, til det skal de frisættes og ikke være så regelstyrede som tidligere. Denne bevægelse fordrer, at organisationen og medlemmer af denne har en fælles forståelse for fagligheden, og dens normer og værdier som danner fundamentet for udførelsen af arbejdet.

Rekrutteringsudfordringer, problemer med sygefravær og en overvejende del af medarbejdere med en erhvervsuddannelse, som det er svært at rekruttere ind til, giver et stort incitament til at samfundet formår at skabe attraktive arbejdspladser, hvor medarbejdernes faglighed udvikles og understøttes af ledere, der kan agere faglige rollemodeller og arbejde med at skabe stærke faglige fællesskaber, hvor der skabes enighed om retning og mål for arbejdet. Dette kan faglig ledelse bidrage med og derfor får faglig ledelse en vigtig position i rekrutterings- og uddannelsesøjemed. Den demografisk udvikling på området, som giver markant flere ældre med høj grad af komorbiditet og kompleksitet presser den daglige opgaveløsning, hvor borgeren skal være i fokus, hvor der skal være tid til at lytte til og justere ind ift. borgerens ønsker. Dette kalder på faglig ledelse, fordi opgaverne og kompleksiteten i opgaveløsningen stiger. Der er behov for fællesskaber, hvor komplekse prioriteringer omkring borgerne drøftes, hvor fagligheden løftes ud i fællesskabet og bliver eksplicit, så man sammen kan få de nødvendige faglige ræsonnementer med i beslutningsprocesserne.

Der er et stærkt spændingsfelt mellem det stærke økonomiske fokus fra forvaltningens side og så samtidig skulle levere på opgaven om at udvikle faglige kompetencer hos medarbejderne, så der arbejdes med at skabe større grad af værdighed for borgerne, så de faglige handlinger altid tager udgangspunkt i borgerens ønsker for eget liv – også når disse modstrider den faglige anbefaling og de pårørendes ønsker og krav. Dette bevirker at medarbejderne og lederne dagligt skal prioritere mellem konfliktende krav og værdier, og for at kunne dette uden at blive "omsorgstræt" eller udvikle en organisationskultur med forråelse, så bliver det

afgørende at plejehjemslederen gennem sin ledelse kan hjælpe medarbejderne med at navigere i de konfliktende krav og værdier, og det gør lederen via faglig ledelse.

(Møller, 2023)

Det er i ovenstående kontekst, plejehjemsledere og andre ledere i ældreplejen skal lykkes med at lede fagligheden og skabe faglig udvikling. Det store spørgsmål er, hvordan gør man det? Hvordan arbejder plejehjemsledere mon med faglig ledelse som ledelsesværktøj, så borgerne i sidste ende får de ydelser som politikerne har bestemt de skal have i en hverdag, hvor praksisnære prioriteringer er nødvendige og hvor kravene ofte er modsatrettede?

2.7.1 Problemformulering

Dette leder til følgende problemformulering om udvikling af faglig ledelse i ældreplejen, hvor følgende tre spørgsmål undersøges:

- 1. Hvordan udøves faglig ledelse på plejehjem?**
- 2. Hvilke potentialer og udfordringer er der forbundet med udøvelsen af faglig ledelse?**
- 3. Hvordan kan den faglige ledelse styrkes?**

Problemformuleringen rummer både et eksplorativt niveau, hvor det undersøges hvordan faglig ledelse, udøves og hvilke potentialer og udfordringer der ses. Afslutningsvis undersøges et mere handlingsorienteret element, som også peger fremad i tiden og dermed bliver problemløsende. (Holdgaard, 2014)
I det følgende afsnit afgrænses begrebet faglig ledelse i problemformuleringen.

2.7.2 Afgrænsning

Forståelsen af faglig ledelse tager udgangspunkt i Anne Mette Møller og Caroline Howard Grøn, der definerer det således:

”en relationel ledelsesadfærd, der er rettet mod at aktivere faglig viden og normer og udvikle stærke faglige fællesskaber, med henblik på at kvalificere den faglige skønsudøvelse, sikre bevidste og fagligt funderede prioriteringer og understøtte håndteringen af moralsk og følelsesmæssige belastninger i arbejdet.” (Møller, 2021, 3)

3 Valget af undersøgelsesdesign og metode

I dette afsnit beskrives, hvordan problemformuleringen undersøges, hvordan den empiriske undersøgelse tilrettelægges og hvordan data indsamles og behandles. Desuden beskrives, hvordan teorien anvendes i operationaliseringen ifm. interviews og selve analysen.

Afsnittet er begynder med en redegørelse for undersøgelsesdesignet, herunder indsamling af empiri og konsekvenserne heraf.

Helt overordnet udspringer ønsket om at undersøge, hvordan faglig ledelse udøves i egne erfaringer fra eget ledelsesfelt i Aalborg Kommune. Designmæssigt foretages selve empiriindsamlingen dog i en sammenlignelig kommune, hvor der udføres 3 semistrukturerede kvalitative interviews med 3 plejehjemsledere. De 3 interviews kommer til at fungere som "skyggecase" og derfor bliver designet ikke et klassisk komparativt casesdesign, men med islæt af det.

En undersøgelse i egen organisation fravælges, fordi positionen som interviewer og samtidig være en af deres chefer vil påvirke ledernes svar i interviewsituationen, samtidig er organisationen særligt labil under de nuværende økonomiske udfordringer og dette vurderes også at påvirke muligheden for indsamling af lokal empiri. Data vil ikke blive gentagelige og reliabiliteten bliver påvirket. Samtidig forventes det, at praksis som plejehjemsleder er rimelig overførbar og repræsentativ for en sammenlignelig kommune. Dermed øges chancen for, at undersøgelsen bliver generaliserbar og gyldig, magtpåvirkningen i interviewet reduceres og dermed styrkes validiteten af undersøgelsen. (Ingemann, 2018)

Empirien indsamles gennem kvalitative interviews, fordi det kvalitative interview åbner for en dybde i data på en helt anden måde end fx et tværsnitsdesign med en større spørgeskemaundersøgelse til flere ledere. (Ingemann, 2018) Indsamling af empiri gennem kvalitative interviews, giver netop mulighed for dialog og have fokus på det særlige og specifikke. Samtalen kan udvikle sig under interviewet og det giver en interessant dimension og en mulighed for, at empirien kan bidrage med noget nyt og uforudset og dermed åbne op for, at empirien kan få et islæt af induktiv teoridannelse. (Ingemann, 2018) Der tages dog primært et deduktivt udgangspunkt i selve interviewet og dette uddybes i næste afsnit.

3.1 Interviewguide og afvikling af interviews

Jeg har kontaktet en chef på mit eget ledelsesniveau i en relativt stor og sammenlignelig kommune, som har ca. lige så mange plejehjem og har plejehjem af varierende størrelse ud fra den betragtning, at casen vil være repræsentativ for et bredt udsnit af plejehjem.

Kontakten er forespurgt om mulighed for at interviewe 3 plejhjemsledere, orienteret om formål, fokus og beskrevet den udfordrende kontekst for at lykkes med faglig udvikling. Oplevelsen af konteksten bekræfter kontakten som værende tilstede i den pågældende kommune. Jeg stiller følgende ønsker for valg af informanter op ud over, at det skal være plejhjemsledere:

1. Plejehjem af varierende størrelse
2. Plejehjem med forskellige målgrupper

Lederne er kontaktet pr. mail og telefonisk. De er orienteret om ønsket, om at interview 3 plejhjemsledere gennem individuelle interviews, om undersøgelsen af plejhjemslederens arbejde med faglig ledelse som en del af svaret på de udfordringer som ældreområdet står overfor. Lederne orienteres om fokusområderne i interviewet, den estimerede længde, at interviewet lydoptages samt at de kommer til at optræde fuldstændig anonymt ift. dem personligt, det plejehjem de repræsenterer og den kommune de arbejder i. De 3 ledere samtykker til interviewet pr. mail.

Der tages udgangspunkt i en teoretisk vinkel på problemformuleringen, hvor teori om faglig ledelse og streetlevel-leadership guider mig i min interviewguide, som er vedlagt i bilag 1. Interviewspørgsmålene operationaliseres, så spørgsmålene fremstår tydelige og enkle og ikke kræver teoriforståelse og kendskab på forhånd.

(Ibid, 2018)

Alle tre interviews afholdes semistruktureret, så interviewguiden blot sikrer emnerne berøres. Dialogen i interviewet prioriteres, så der skabes og bevares tillid i relationen under selve interviewet.

Det er prioriteret at besøge lederne på deres eget domæne, for at skabe størst mulig tryghed i relationen og ensartethed i afviklingen af de 3 interviews. (Ingemann, 2018)

Det har dog kun været muligt at afholde de to interviews med plejhjemsledere på deres respektive plejehjem, det tredje afholdes over Teams.

I næste afsnit beskrives selve behandlingen af empirien.

3.2 Behandling af empiri

De 3 interviews er transskriberet via Words diktatfunktion. De er gennemlyttet en gang mere, samtidig med at materialet er gennemlæst og tilrettet undervejs, hvor funktionen ikke har fanget sprog og dialekt korrekt. Det er prioriteret at fastholde talesprog, for at få et præcist udtryk, dog er dobbelt udsagn mm fjernet for at øge forståelsen. Der er anvendt memoskrivning i forbindelse med gennemlæsning og kodning af materialet, så løbende refleksioner over udsagnene er noteret.

(Ingemann, 2018)

Til kodning af materialet anvendes primært en lukket kodning, hvor følgende koder er anvendt:

Lukket kodning	
Overordnet kode funderet i teorien	Underordnede koder
Relationel ledelse	Kendskab til arbejdsfelt Relationen til medarbejderne
Aktivering af faglig viden og normer	At være professionel Betydningen af faglig ballast
Faglige fællesskaber	Understøttende strukturer Delegering af faglig ledelse Flere faggrupper
Kvalificering af skøn	Faglig udvikling i daglig dagen Deling af faglig viden
Understøttelse af faglige prioriteringer	Hverdags triage Andre mødefora
Håndtering af moralsk og følelsesmæssigt pres	Kendskab til medarbejderne Deltagelse i faglige fora
Refleksion ift. medarbejdertilbøjeligheder	Nærvær og kendskab til medarbejderne Tillid
Vilkår for faglig ledelse	Driftsopgaver Ledelsesspænd
Åben kodning	

Overordnet kode	Underordnede koder
Tryghed i arbejdet	At vide hvad der forventes Indbyrdes tillid og tryghed Hensynet til forudsigelighed

I bearbejdningen af empirien bliver det tydeligt, at alle tre ledere taler ind i vigtigheden af, at medarbejderne oplever tryghed i arbejdet, de beskriver det på forskellig vis, men det handler om at vide, hvad der forventes, at have indbyrdes tillid og opleve forudsigelighed i arbejdet. Dette bevirker at der konstrueres en åben kodning omkring dette, som kaldes tryghed i arbejdet.

De vigtigste data fra empirien er meningskondenseret og præsenteres i display i bilag 2 ud fra følgende systematik:

Begreb	Dimension	Repræsentativt citat
Overført begreb fra interviewguiden	Teoretiske begreber omsat til almindeligt dagligt sprog og begreber	Citater fra de 3 interviews

3.2.1 Den blinde vinkel

Da bearbejdningen af empiri foregår alene, er der konstrueret et samarbejde med en studiemakker, så tanker og ræsonnementer forstyrres. Denne påtager sig rollen som "Rasmus modsat", læser mit materiale igennem for at udfordre mig på mine blinde vinkler.

Metoden for undersøgelse af den empiriske vinkel på problemformulering er nu beskrevet og i det følgende afsnit undersøges et teoretisk perspektiv på, hvordan faglig ledelse kan forstås og udøves, og dermed bidrage ind i forståelsen af, hvordan faglig ledelse kan være en del af svaret på udfordringerne i ældreplejen.

4 Teoriafsnit

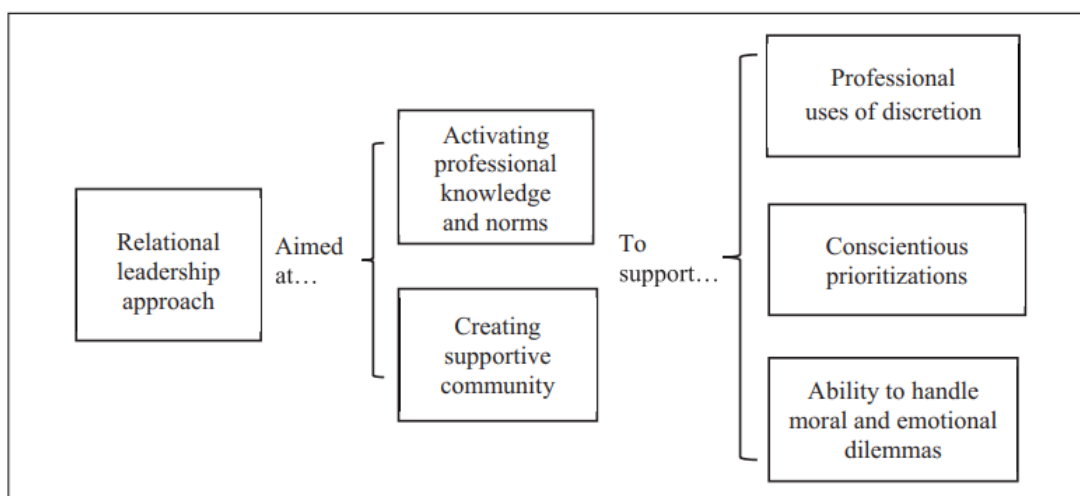
Undersøgelsen af, hvad der findes af litteratur, som kan bidrage til svaret på udfordringerne på ældreområdet, tager udgangspunkt i, at faglig ledelse er svaret på en stor del af spørgsmålene. Med spørgsmålene in mente - hvordan faglig ledelse udøves, hvilke potentialer og udfordringer der er i udøvelsen, danner udgangspunkt for litteratursøgningerne. Disse er uddybet i bilag 3.

Det teoretisk afsæt for behandling af problemformuleringen tager udgangspunkt i Anne Mette Møller og Caroline Howard Grøns arbejde med faglig ledelse. Helt konkret i 2 artikler, som handler om faglig ledelse som relationel ledelse og deres koncept om street-level leadership.

I det følgende uddybes deres teori om faglig ledelse og street-level leadership, hvor relationel ledelse og faglig ledelse af frontlinjemedarbejdere ses som en særlig disciplin, hvor det særlige ved at være frontlinjemedarbejder rummes. Dette uddybes nærmere og Bernado Zacka inddrages til en dybdegående forståelse af, hvilke yderpoler medarbejdere kan fremtræde med og hvordan der kan arbejdes med disse.

4.1 Street-level leadership

Møller og Grøn præsenterer deres koncept for street-level leadership i nedenstående model. Tilgangen til ledelse af frontlinjemedarbejdere er relationel og ledelse sigter mod at understøtte frontlinjemedarbejdere i de tre største udfordringer i arbejdet direkte med borgerne. De taler om, at sigtet med denne ledelse er at støtte medarbejderne i at navigere mellem disse udfordringer. Nedenstående figur viser elementerne i teorien.



Figur 1 "Elements of street-level leadership" (Møller og Grøn, 2023)

Møller og Grøn har udviklet en forståelse af faglig ledelse som:

"en relationel ledelsesadfærd, der er rettet mod at aktivere faglig viden og normer og udvikle stærke faglige fællesskaber, med henblik på at kvalificere den faglige skønsudøvelse, sikre bevidste og fagligt funderede prioriteringer og understøtte håndteringen af moralsk og følelsesmæssige belastninger i arbejdet." (Møller og Grøn, 2021 s.3)

For at skabe forståelse af teorien tages udgangspunkt fra højre i figuren, da disse bokse beskriver det særlige ved at være frontlinjemedarbejder, og dette danner udgangspunkt for den ledelse Møller og Grøn beskriver i teorien om street-level leadership. De argumenterer, at der er 3 karakteristiske træk ved arbejdsbetingelserne for det at være frontlinjemedarbejder:

- Anvendelsen af skønsudøvelse
- Svære prioriteringer
- Moralsk og følelsesmæssig nærhed med borgerne. (Møller og Grøn, 2021)

I de følgende underafsnit uddybes disse yderligere, fordi dette er fundamentet for forståelsen af teorien.

4.1.1 Anvendelsen af skønsudøvelse

Fagprofessionelle er uddannet med et teoretisk baggrundstæppe og forventes ud fra dette at skulle træffe beslutninger i praksis og den konkrete situation ud fra det faglige fundament, selv om den enkelte situation med borgeren ofte er præget af høj kompleksitet og usikkerhed ift. hvilken løsning der er den bedste. Der kan sagtens være hensyn og forhold, som peger i forskellige retninger og derfor kan det være usikkert, om en given vurdering rent faktisk er den rette – dette kaldes for "skønnets byrde". Dette er netop baggrunden for, at faglig ledelse skal understøtte og kvalificere udøvelse af faglige skøn ved en aktivering af de fagprofessionelles normer

og faglige viden. (Møller og Grøn, 2019) Derved kommer den faglige ledelse til at understøtte udviklingen af en fælles forståelse af, hvad den faglige kvalitet består af og hvordan den kommer til udtryk, samt hvordan ny faglig viden kan bidrage til at der skubbes til de faglige normer.

I hverdagen justerer og regulerer de fagprofessionelle deres vurderinger og handlinger ud fra de fælles faglige normer og viden. Det bliver med andre ord afgørende, at man som faglig leder kan "tappe" ind i fagligheden og give mening til indsatsen og tiltag ud fra en faglig ramme. (Ibid, 2021)

4.1.2 Svære prioriteringer

Hverdagen er præget af faglige prioriteringer, som sat over for hinanden ofte vil vægte lige højt. Mængden af opgaver og service overstiger det, som kan overkommes af de fagprofessionelle, som er ansat til at løse opgaverne, så skal der dagligt prioriteres. Overfor borgernes behov og efterspørgsel står en hel række af organisationens hensyn og forhold, den pågældende politik, hensynet til økonomi, effektiv opgaveløsning etc. Frontlinjemedarbejdere vil ofte opleve disse i konflikt med hinanden og derved stå i et krydspres, som i yderste konsekvens kan medvirke til udbrændthed og stress. (Ibid, 2019)

Netop her argumenterer Møller og Grøn for, at der skabes et fagligt fællesskab, hvor den faglige leder understøtter, at faglige prioriteringer løftes op fra individniveau til fælles og kollektivt niveau, så faglige prioriteringer drøftes, perspektiveres og dermed bliver et fælles ansvar fremfor et individuelt. De taler om, at den faglige ledelse medvirker til at der sker en kollektivisering af dilemmaerne og en sikring af, at der handles inden for de faglige normer, organisationens mål og værdier, samt skabes en fælles forståelse for den faglige kvalitet. (Møller og Grøn, 2023)

Næste afsnit behandler det tredje og sidste karakteristika - hvordan frontlinjemedarbejdere møder de direkte konsekvenser af deres faglige prioriteringer og skøn.

4.1.3 Moralsk og følelsesmæssig nærhed med borgerne

At være frontlinjemedarbejder betyder som ordet antyder, at medarbejderne er i tæt og ofte direkte kontakt med borgerne. Det betyder, at de møder konsekvenserne af organisationernes politikker, deres faglige skøn og prioriteringer gennem borgernes

reaktioner, som jo både kan være positive og negative. De står midt i de moralske dilemmaer, som krydspreset kan skabe mellem borgerens ønsker og behov, organisationens krav og værdier, de faglige normer og standarder.

Dette afføder, at frontlinjemedarbejde kræver "emotional labor" eller følelsesarbejde, dette gælder særligt for omsorgsarbejdere (som social – og sundhedsarbejdere og sygeplejersker), hvor det at kunne have empati og reducere sine egne følelser for at kunne udvise handlekraft i en fagprofession bliver afgørende for borgerens oplevelse. (Møller og Grøn, 2023) Pointen er, at dette udgør på en og samme tid det dybt motiverende ved arbejdet og den største risiko i arbejdet, og kan udvikle sig til udbrændthed og forråelse. (Ibid, 2021)

Møller og Grøn argumenterer for, at den faglig ledelse har ansvaret for at medarbejderne ikke kommer til at stå alene med både det følelsesmæssige pres og de moralske dilemmaer. De skriver:

"at faglig ledelse (..) sikrer et fagligt fællesskab, hvor dilemmaer og svære beslutninger og oplevelser kan drøftes kollektivt, for herigennem at løfte en del af ansvaret og byrden fra den enkelte fagprofessionelle til et kollegialt professionelt fællesskab." (Møller og Grøn, 2021, s. 12)

Essensen er, at de særlige forhold der er til frontlinjemedarbejdere, stiller krav både til medarbejdere og ledelsen af dem. I deres første artikel kalder Møller og Grøn blot denne ledelse for faglig ledelse, i den seneste artikel kalder de det for street-level leadership. Uanset navn så er pointen, at medarbejderne ikke lades ene med, vurderinger, beslutninger og prioriteringer. De skal ledelsesmæssigt understøttes gennem faglige fællesskaber, så der sker en aktivering af faglige normer og viden, og skabes en fælles forståelse af faglig kvalitet. Den ledelsesmæssige understøttelse går længere end almindelig faglig supervision og personaleledelse, den er nærmest en forebyggende ongoing indsats, hvor medarbejdere støttes i at balancere "skønnets byrde", være i moralsk svære situationer og dele ansvaret for prioriteringer i hverdagen. Forebyggelsen drejer sig om at undgå forråelse og adfærd som ligger uden for den faglige standard.

4.2 Delkonklusion om Møller om Grøn

Møller og Grøn skaber deres fundament for faglig ledelse i de tre karakteristika for frontlinje medarbejderes arbejdsvilkår.

- Professionel anvendelse af skøn
- Faglige prioriteringer i en presset hverdag
- Den moralske og følelsesmæssige nærhed til borgerne i udførelsen af arbejdet

Deres teoretiske svar på håndteringen af disse grundvilkår handler om ledelse som formår at aktivere faglig viden og normer, samt ledelse som understøtter og skaber muligheder for og strukturer for faglige fællesskaber, hvor beslutninger løftes fra individniveau til fællesskabet. De kalder denne type ledelse for faglig ledelse i deres første artikel om emnet i 2021, i 2023 definerer de denne ledelse i en engelsk artikel som street-level leadership. Hovedpointerne er de samme, at der er tale om en ledelse som er dybt afhængig af relationen til medarbejderne for at lykkes, fordi medarbejderne arbejder efter skøn og hele tiden skal justere deres indsats efter individuelle behov og muligheder. Her bliver det afgørende, at lederen kan skabe strukturer og understøttende fællesskaber, hvor borgersager/tiltag/handlinger kan drøftes i fagligt fællesskab. I disse fællesskaber bliver det afgørende at medarbejderne kan drøfte potentialer i fejl og forbedringer i åbne drøftelser, hvor fokus er på læring og kvalitet.

Jeg vil uddybe dette i næste afsnit gennem en af kilderne i Møller og Grøns materiale, nemlig Bernardo Zacha og en del af hans teori om frontlinjemedarbejdere - "3 dispositional orientations" ved frontlinjemedarbejdere, fordi dette uddyber, hvilket behov der er hos medarbejderne i ældreplejen og dermed på plejehjem.

4.3 B. Zacka og håndteringen af hverdagens pres

Bernardo Zackas teori anvendes til at tage et spadestik dybere end Møller og Grøn kommer. Zacka har beskæftiget sig med "street-level workers" som fx socialarbejdere, politifolk og lærere. Teorien er dog ganske sammenhængende og overførbart med medarbejdere i ældreplejen og anvendes derfor. I det følgende uddybes teorien og dens dele omkring de 3 tilbøjeligheder (dispositions) og måden at arbejde med sig selv på (gymnastic of the self).

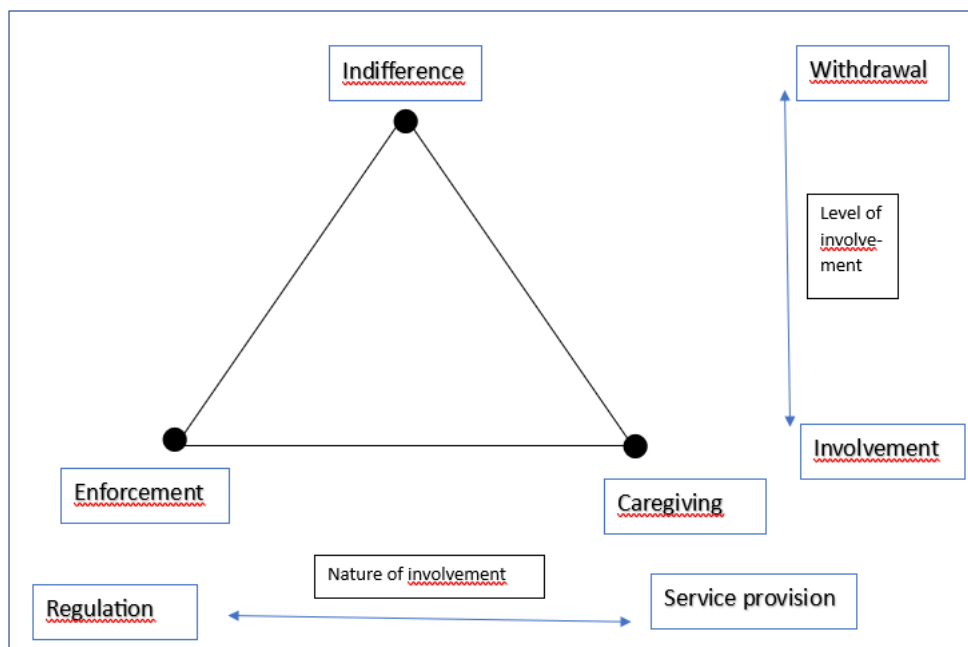
4.3.1 3 Dispositional orientations (de 3 tilbøjeligheder)

Når det i denne sammenhæng bliver vigtigt at dykke ned i B. Zackas beskrivelse af de 3 "dispositional orientations" er det fordi samspillet mellem frontlinjemedarbejderen og borgeren består af meget mere end beslutninger, der er mere eller mindre skjulte følelser, sproglige måder at udtrykke sig på og kropssprog som får en høj grad af betydning for frontlinjemedarbejderen adfærd. Og samtidig er dispositionerne overvejende afgørende for, hvilke beslutninger der træffes.

B. Zacka fokuserer på 3 yderpoler af dispositioner: Enforcer, Caregiver, Indifferent. Figur 2 her under viser dispositionerne.

Der er tale om 3 arketyper af tilbøjeligheder som frontlinjemedarbejdere trækkes eller skubbes mod i deres adfærd. Jo større tendens en frontlinjemedarbejder har til en bestemt tilbøjelighed, jo mere påvirker det tilgangen og behandlingen af borgeren. I deres rene form er tilbøjelighederne patologiske. (Ibid, 2017)

Dermed bliver balanceringen af frontlinjemedarbejdernes tilbøjeligheder uvilkårligt et fokus for ledelse, fordi konsekvenserne i yderpositionerne har stor betydning for de faglige beslutninger og levering af borgeropgaver. Zacka kalder dem i ekstrem form for reduktive moralske dispositioner.



Figur 2

Udarbejdet efter B. Zackas model (Zacka, 2017 s. 88)

I det følgende uddyber jeg kort de 3 tilbøjeligheder.

4.3.2 The Indifferent – den ligegyldige

Den ligegyldige tilbøjelighed kommer af en tilbagetrækning fra den følelsesmæssige relation til borgerne og deres historier. Frontlinjemedarbejderen lykkes ikke med at udøve skøn i den faglige tilgang til borgerne, derved udnyttes den mulige nuancering af de organisatoriske principper og regler ikke. Muligheden for vægtning af det partikulære og differentierede udnyttes ikke. De når ikke deres borgere, men de handler hurtigt og er ofte mere effektive end deres kolleger.

Positionen bibringer en ofte tiltrængt pause eller lettelse for følelsesmæssig belastning og udbrændthed. (Zacka, 2017)

4.3.3 The Enforcer – gennemtvingeren

Gennemtvingeren er organisationens "mand", som vogter over ressourcerne og udøver denne rolle drevet af en grundlæggende mistænksomhed ift. borgernes ret til ydelser. De bruger lang tid på opgaverne, fordi de skal undersøge det mistænkelige, de kommer til at diskriminere i deres tilgang til borgerne, fordi de nogle gange lader tvivlen komme borgerne til gode og andre gange bliver konfronterende og uhøflige i deres vurdering af behov for ydelser og indsatser. Da de aldrig fuldt ud kan lykkes med at være "systemets vogter", er der risiko for at frontlinjemedarbejderen får oplevelsen af ikke at kunne nå standarden og dermed være i en tilstand som er psykologisk uholdbar. (Ibid, 2017)

4.3.4 The Caregiver – omsorgsgiveren

Omsorgsgiveren i yderposition er meget opmærksom på partikularitet i behov og omstændigheder ved den enkelte borger, de bibringer organisationen et menneskeligt og venligt ansigt. Den enkelte ses som et individ og gives medfølelse og indlevelse i en grad, så borgeren ikke støttes i at kunne træffe beslutninger på egne vegne. Zacka taler om, at caregiveren "can morph into paternalism". Hvor der tages over på borgerens vegne. Det er en omkostningstung tilgang til borgerne, der både er omfattende i tid og følelser. Da tid og følelser ikke findes i større mængder, kommer caregiveren også til at diskriminere borgerne – nogen får meget, andre får lidt. Når caregiveren sætter sig store mål om at hjælpe alle, så er der risiko for at ende i udbrændthed. (Ibid, 2017)

4.4 Delkonklusion Enforcer – Indifferent – Caregiver

B. Zackas pointe med ovenstående er, at frontlinjemedarbejdere har et stort ansvar for, hvordan de udfylder deres rolle og anvender deres faglige skøn i udøvelsen af deres praksis. For at forstå de etiske udfordringer medarbejderne står i, skal vi se på deres tilegnede tilbøjeligheder fremfor deres beslutninger. Det er tilbøjelighederne som former og farver, hvordan borgerne og deres forløb opfattes og hvad der vægtes i prioriteringerne af dem. (Zacka, 2017 s. 110)

Denne baggrund er vigtig for forståelsen af Møller og Grøns teori om street-level leadership og relationel ledelse, fordi ledelsesindsatsen i høj grad drives af ovenstående fundament.

Og hvad kan så modvirke, at medarbejderne trækkes mod de tre tilbøjeligheder – dette uddybes i næste afsnit.

4.5 Gymnastic of the Self

For at forstå hvordan B. Zacka beskriver Selvets gymnastik som metode til at arbejde med at balancere de tre moralske dispositioner er det nødvendigt at forklare begrebet kognitiv dissonans. I denne sammenhæng forstået som den forstyrrelse hverdagens krav og pres fra det tætte borgersamarbejde giver. Altså det mylder eller den kakofoni af modsætninger og modstridende krav arbejdet tæt på borgerne er fyldt af. Dette giver pres og spændinger i arbejdet, som frontlinjemedarbejdere skal kunne håndtere og balancere for at reducere og begrænse påvirkningen på dem selv. Zacka siger om frontlinjemedarbejderens balancering:

” They must be careful not to expose themselves too much or shield themselves entirely, not to become overly suspicious or overly compassionate. They must come to accept internal conflict as an unavoidable part of the job, but they must learn to turn it down to a level they can sustain in the long run.” (Zacka, 2017 s141)

Metoderne til at gøre dette kalder Zacka for *self-examination*, *calibration* og *modulation*.

Self-examination beskriver Zacka som en selvevaluering eller undersøgelse af egne tilbøjeligheder og tilgange til borgerne ud fra, hvordan kollegerne er og handler. Han pointerer, at det ikke er noget der kommer af sig selv, men kræver understøttende

strukturer og omgivelser. Med andre ord finder man ud af, hvor i trekanten i figur 2 side 20 man er.

Calibration er de bevægelser og justeringer der løbende laves af medarbejderne af deres involveringsgrad overfor borgerne. Medarbejderne kan justere deres grad af involvering og balancere den ift. den individuelle borger. Denne kalibrering er afbilledet i figur 2 ved den lodrette pil/akse som går fra involvering til ”trækken tilbage”.

Modulation er bevægelser og retninger der gives til involveringen – kunsten at balancere mellem udpræget omsorg (caregiving) og gennemtvingeren (enforcement) som er den der vogter over organisationens midler. I figur 2 side 20 er denne balancering afbilledet ved den horisontale pil/akse mellem de to yderpunkter. (Zacka, 2017)

Afsluttende kan det siges, at frontlinjemedarbejdere som lykkes med den beskrevne balancering, er på vedvarende arbejde, hvor de konstant har blik for deres eget udgangspunkt, de modulerer og kalibrer sig selv og deres tilgang til borgerne for at lykkes i arbejdet. Zackas point er, at ledere skal understøtte, at medarbejderne kan have en varieret blanding af balancerede dispositioner. Dette tjener to formål, for det første at kolleger med forskelligrettede moralske dispositioner tilskyndes af hinanden til at overveje andre perspektiver på borgerne. Og for det andet sørger den vedvarende justering ift. hinanden for, at der i miljøet er en indbyrdes uformel justering af niveau for ansvarligheden. En sund justering af hinanden gennem observationer og spørgsmål til hinanden. (Zacka, 2017)

Med Møller og Grøn og B. Zacka som teoretisk bagtæppe analyseres i næste afsnit både teori og empiri, så svarene på problemformuleringen kommer nærmere.

5 Analyse

Analysen opbygges ud fra problemformuleringens tre delspørgsmål:

- Hvordan udøves **faglig ledelse** på plejehjem?
- Hvilke **potentiale og udfordringer** er der forbundet med udøvelsen af faglig ledelse?

- Hvordan kan den **faglige ledelse styrkes**?

Hver del indeholder både teoretiske og empiriske bidrag og vinkler som delelementer således, at den samlede problemformulering kan besvares til sidst.

Analysen vil fokusere på både de empiriske og teoretiske bud på faglig ledelse. Det vil fremhæves, hvor der foregår noget i informanternes ledelsespraksis som er beskrevet i teorien og hvor der er tegn på at der foregår noget andet eller mere end det teorien beskriver.

Da casen fungerer som en skyggecase inddrages samtidig erfaringer fra egen ledelseskontekst, når den fremtræder afvigende fra skyggecasen.

Strategien for analysen er vist i nedenstående diagram, hvor de overordnede 3 spørgsmål træder frem og koderne fra empiribehandlingen bliver styrende for delelementerne.



5.1 Hvordan udøves faglig ledelse på plejehjem

Analysen starter med et "spadestik" ned i essensen af faglig ledelse som den er beskrevet af Møller og Grøn i deres artikler om faglig ledelse og street-level leadership.

5.1.1 Aktivering af faglig viden og normer

Møller og Grøn lægger vægt på, at lederen tør stille spørgsmål, som påvirker og udfordrer den faglige viden og de faglige normer, der er til stede i organisationen. De beskriver det på konkret niveau som spørgsmål, der "tvinger" medarbejderne til at

udtrykke deres faglige overvejelser og vurderinger, fordi de på den måde kommer ud i det faglige fællesskab, bliver åbne og eksplicite. De bliver med andre ord åbne for spørgsmål og drøftelser, som medvirker til at kvalificere og udvikle den fælles faglige viden og normer på arbejdspladsen. (Møller og Grøn, 2021)

I empirien beskriver en leder dette som "skubben", hvor hun har brugt de faglige fora til at skabe en kultur og legalisering af, at på denne arbejdsplads "bruger vi" og "spørger vi" hinanden. Hun siger det på følgende måde:

"Det er her (til triage og borgerkonferencer) jeg kan være med til at arbejde med kulturen på en meget direkte måde, jeg kan skubbe der, hvor det giver mening og i den retning jeg vil have de bevæger sig, nu siger de til hinanden: har du overvejet at...kunne du prøve at...." (IP2, s4)

Citatet er et eksempel på, hvordan leders tilstedeværelse ved faglige mødefora som triage og borgerkonferencer har betydning. Begge mødefora er kendte og af Sundhedsstyrelsen anbefalede faglige fora, som bl.a. skal understøtte aktivering af faglig viden og normer hos medarbejdere på plejehjem. De afvikles typisk henholdsvis 1-2 gange ugentligt og ca. hver 4. uge. For en dybere forståelse af disse mødefora findes en uddybning i bilag 3.

En anden leder fortæller, hvordan det næsten var pinligt at spørge sine kolleger førhen. Spørgsmål og tvivl blev tolket som usikkerhed og svag faglighed i deres kultur. Man havde ikke tradition eller kultur for at bruge hinandens ressourcer og faglige viden. Etableringen af faglige fællesskaber som fx triagering og borgerkonferencer har ændret kulturen og skabt en legalisering af en spørgende kultur, lederen beskriver det med følgende ord:

"De (medarbejderne) er blevet ekstremt meget bedre til at bruge hinanden efter de her triageringsmøder, fordi de nu kender hinanden på en anden måde." (IP3, s. 10)

Den sidste del af sætningen bliver særlig interessant med Møller og Grøns blik for det relationelle i ledelse in mente. For med den sætning bliver det tydeligt, at måden medarbejdere og leder kender hinanden på, får betydning. "Den anden måde" tolkes som den faglige side af hinanden, denne side skal faciliteres og aktiveres frem. Når den faglige side kommer frem, så løftes faglige udfordringer, vurderinger og

beslutninger fra det individuelle til det fælles faglige niveau, de løftes fra en personlig synsning til en professionel vurdering og beslutning.

Møller og Grøn skriver følgende:

*”Activating professional knowledge and norms also involves ensuring that decisions are indeed based on **professional** knowledge and norms.” Møller og Grøn, 2023, s10)*

Dette argumenterer Møller og Grøn for, at det gøres i deres relationelle tilgang til ledelse gennem en positiv rollemodel, hvor man inddrager medarbejderne i svære cases eller fejl, der er lavet med det formål at skabe læring.

I praksis er det ikke altid så let at agere rollemodel og være til stede. I empirien ses en beskrivelse af, hvad der sker, når lederen gennem en periode ikke er til stede og føre an i de faglige drøftelser. Lederen fortæller, hvordan hun har skabt en tydelig ramme for medarbejderne ift. hvordan triageringsmøder skal køre. Møderne kan næsten fungere uden lederen nu, men:

”Indimellem skrider det, så strammer vi lige op, og så sidder jeg jo lige for enden og så strammer de op (...) Det faglige spændingsfelt og fokus på, hvorfor holder vi egentlig møderne? Hvorfor er det vigtigt? Så der trækker jeg lige mig selv ind igen.” (IP1, s13)

Lederen viser her, at hun er bevidst om at vedligeholde sin funktion som rollemodel gennem styring af det faglige fora.

Aktivering af faglig viden og normer sker også i hverdagen i de 3 informanters lederskab gennem ugentlige strukturerede møde med fagspecialister. Jeg definerer fagspecialister i denne sammenhæng som fagligheder der ikke er ansat på det enkelte plejehjem, men kan tilkaldes ved behov – det kan være alt fra den sygeplejerske som kommer på tilsyn ved borgerne med forværring i tilstande, eller som deltager i faglige fora, en demenskoordinator eller andre fra specialområderne. Konkret viser næste citat, hvordan man tværfagligt er gensidigt afhængige af de faglige fora. Sygeplejersken har faktisk også behov for de faglige fora for at lykkes i arbejdet. De har behov for input fra social- og sundhedshjælpere og – assistenter i de faglige fora. Nedenstående citat omhandler sygeplejerskens deltagelse i triageringsmøder og borgerkonferencer.

"Hvordan skal man som 2 sygeplejersker favne 75 beboer? Det er umuligt, hvis ikke man har nogle hjælpende hænder og nogle møder, hvor man taler om, hvad der rører sig." (IP1 s4)

Ledelsesudfordringen ifm. arbejdet med etableringen af disse faglige fora er, at plejehjem driftes 24/7 365 dage om året, medarbejderne er typisk ansat i faste vagtlag og derfor bliver spredningen til de øvrige vagtlag vigtig for at lykkes. Dette uddybes i næste afsnit.

5.1.2 Faglige fællesskaber

På plejehjemsområdet i både skyggecasen og min egen kommune er ledelsesunderstøttede faglige fora primært eksisterende i almindelig dag tid. Det betyder, at en stor del af døgnen er "u-dyrket" land, hvad angår officielle og strukturerede fora for faglige fællesskaber. Samtidig er en stor del af medarbejderne ansat i faste vagtlag, så de enten er dag-, aften- eller nattevagt. Så den samlede ledelsesunderstøttede faglighed bæres primært igennem af fagligheden ved dagvagsmedarbejderne.

Møller og Grøn's metodiske fundament tager udgangspunkt i studier på arbejdspladser som er i drift i dag tid fx dagtilbudsområdet, hvor der er en højere grad af ledelsestilstedeværelse og dermed basis for direkte interaktion med medarbejderne. (Møller og Grøn, 2023)

De faglige fællesskaber er vigtige for muligheden for ledernes arbejde med aktivering af faglig viden og normer ved medarbejderne. Samtidig er det tydeligt, at når lederne ikke altid har mulighed for at være til stede og understøtte de faglige fællesskaber, har de brug for allierede, som kan agere rollemodel ind i de faglige fællesskaber. I empirien ses flere måder at imødekomme dette på.

En leder har lavet "overlap" mellem vagtlagene, så der er kort tid, hvor den afløsende vagt er til stede på arbejdsstedet samtidig med dem, der afslutter en vagt. Dette er ikke almindelig praksis, hverken i den undersøgte kommune eller min egen kontekst. Det er umiddelbart en dyr løsning, som er sparet væk rigtig mange steder. Lederen beskriver løsningen og bevidstheden om vigtigheden på følgende måde:

"det er triage som er rammen for vores arbejde, det skal danne baggrundstæppe for, hvordan vi samarbejder og vægter arbejdet. Vi skal

tilse de dårligste først, alle er derfor nødt til at vide, hvem det er netop i dag. Så vi har faktisk lavet et overlap fra nat til dag og dag til aften. Så kan vi lige få afstemt med hinanden, hvem de er.” (IP2 s3)

En pragmatisk løsning, hvor lederen skaber en struktur og organisatorisk ramme for de faglige drøftelser i vagtskifte, som understøtter at der bliver mulighed for at skabe sammenhæng og ensartethed i det faglige arbejde.

Med tanke på sidste afsnit, hvor det blev tydeligt, at medarbejderne skal kende hinanden ud fra den faglige vinkel, for at drøftelserne løftes til et fagligt niveau. Så bliver det afgørende, at vagt-overlappets formål og metode er tydeligt for medarbejderne og i høj grad understøttes af ledelsen.

En anden leder har delegeret ledelsesmandat til en medarbejder ved at definere en speciel funktion i aftenvagten – en faglig koordinator. Denne bemandes af en social – og sundhedsassistent, som har det definerede ansvar, at hun bl.a. skal facilitere det faglige mødefora triagering i aftenvagten.

Lederen beskriver det som:

”Vi har en koordinerende assistent i aftenvagt, som står for triageringen i aftenvagten, og for den faglige koordinering. Hende har vi ansat, fordi vi har rekrutteringsudfordringer særligt til aftenvagten – og det har været en god løsning – man må tænke kreativt ikk’?” (IP 2 s3)

De faglige fora anvendes i høj grad til kvalificering af faglige skøn, til understøttelse af fagligt funderede prioriteringer og til at understøtte håndteringen af moralsk og følelsesmæssigt pres på den indirekte måde, men i empirien bliver det tydeligt, at det primært foregår i dag tid på hverdage, hvor der er flest til stede med højere faglighed. I vagttid vil der typisk være enkelte social- og sundhedsassistenter og flest social- og sundhedshjælpere på arbejde. Som lederen ovenfor beskriver, ses der ikke sjældent rekrutteringsudfordringer i aften- og nattevagter for social- og sundhedsassistenter. Lederen har fundet en løsning, som har skabt en attraktiv stilling og samtidig løst en faglig udfordring.

I min skyggecase er alle fagligheder på arbejdspladsen repræsenteret ved de faglige møder, lederne pointerer, at alle har noget at bidrage med uanset, om man er social- og sundhedsassistent, -hjælper eller fx pædagog. Dette er meget ulig min egen

kontekst, hvor det primært er social- og sundhedsassistenter som går fra til triageringsmøder og borgerkonferencer.

Med denne viden undersøges nu, hvordan kvalificeringen af det faglige skøn foregår og hvad teorien tilbyder af perspektiver.

5.1.3 Kvalificering af skøn

Ifølge Møller og Grøn er den faglige ledelsesindsats netop at understøtte aktiveringen af medarbejdernes faglige viden og normer for at sikre en kvalificering af det faglige skøn hos medarbejderne. (Møller og Grøn, 2021)

Det uddannelsesmæssige fundament for henholdsvis social- og sundhedshjælper og social- og sundhedsassistenter er baseret på to erhvervsuddannelser, hvor det faglige fundament primært baseres på praktisk opgaveløsning, kendskab til og sprog for fagligheden på området. Uddannelserne indplaceres på henholdsvis niveau 3 og 4 på den danske kvalifikationsramme. (Uddannelses- og forskningsministeriet, 2023) Begge funktioner har i høj grad brug for at anvende fagligt skøn i deres daglige opgaveløsning. Der kan fx ikke defineres regler for, hvordan det gode måltid på plejehjem foregår, eller opstilles regler for, hvordan og hvornår man taler om ønsker for den sidste tid i livet. Det er afgørende, at medarbejderne selv kan vurdere de forskellige hensyn, der er i situationen og træffe beslutninger ift. disse.

Det er min påstand, at det teoretisk fundament for at have de faglige drøftelser med hinanden i medarbejdergrupper af hjælpere og assistenter er svagere funderet og derfor med fordel kan fagligt understøttes af strukturer, tydelig retning og mening. Dette kan både gøres af lederen og andre faggrupper fx sygeplejersker gerne i kombination med den faglige leder enten med direkte mandat eller delegeret mandat. Dette underbygges af en leder, der selv er sygeplejerske af grunduddannelse:

"Ja, ikke fordi man skal være sygeplejerske for at kunne være leder, men jeg synes det gør noget, at man har en sygeplejerske inde (...) Det gør de (medarbejderne) også bliver sikre.(...) Jeg ved, hvad jeg gerne vil have og ligesom stiller min retning tydelig. Ja, så tænker jeg det smitter af på medarbejderflokket." (IP1 s14)

Det kan antydes, at "skønnets byrde" kan blive for tung at bære, hvis man som medarbejder har for lidt at bære sit skøn på. Det kan være svært at være i det fagligt uenige rum, hvis der hverken er plads til forskellighed, faglige forskelle til at udfordre

hinanden eller tid til drøftelserne. Så er der i højere grad behov for en stærk faglig leder der kan trække af på beslutningen og bidrage til prioriteringer i hverdagen. Dette leder direkte videre til analysen af, hvordan de faglige prioriteringer understøttes i hverdagen.

5.1.4 Understøttelse af faglige prioriteringer

Alle 3 ledere fra skyggecasen giver klart udtryk for, at de daglige morgenmøder er af stor betydning. Morgenmøder i denne sammenhæng er en ultrakort samling af leder/ass. leder og medarbejdere, når de møder kl. 7 for at starte deres dagvagt. I et tilfælde gives overlevering fra nattevagten, i de to øvrige og i den kendte praksis fra min egen kommune skabes et overblik via dokumentationen og triagetavlen, hvor de enkelte borgere er triageret i farverne rød, gul og grøn afhængig af deres aktuelle tilstand. Til morgenmødet allokeres ressourcer fx ved sygemeldinger eller øget behov for medarbejdere i en boenhed. En af lederne siger det i nedenstående citat:

"når der lige pludselig mangler nogle folk.. - nu skal vi have det til at hænge sammen ikk'? Og hvem gør så hvad? Så prioriterer vi så også, at xxx (den ass. leder) en gang i mellem går med ud og hjælper til. (IP3s12)

Der trækkes ind i mellem ledelsesressourcer ud i driften, når det bliver for svært at prioritere i opgaverne for at lykkes bare med det mest basale på plejehjemmene. Når der er for mange syge til, at det er muligt at få alle beboerne plejet, i tøjet, givet mad og medicin. Da bliver ledelseskapaciteten brugt som buffer for at lykkes med et minimum. Dog kun "en gang i mellem", som lederen siger. Dette er i høj grad genkendeligt fra min eget ledelsesfelt.

Det bliver tydeligt, at alle lederne "ind i mellem" befinder sig i særlige situationer, hvor typisk akut sygdom gør, at krydspresset mellem det som den økonomiske ramme og rekrutteringsudfordringerne giver af muligheder overfor, hvad borgerne og de faglige standarder kræver ikke harmonerer. Når denne konflikt bliver for stor, så træder ledelsen til for at hjælpe med det borgernære og samtidig fungerer som rollemodel for, at det nok skal gå trods alt.

I hverdagsprioriteringerne argumenterer Møller og Grøn for, at faglige fællesskaber kan understøtte en åben proces omkring prioriteringerne og løfte beslutningerne til fælles frem for individuelle. (Møller og Grøn, 2021) Empirien giver et svagt indblik i,

hvordan de enkelte prioriteringer foregår blandt medarbejderne ved at beskrive, hvordan det skaber uro i medarbejdergruppen, hvis en medarbejder arbejder udenfor den professionelle norm og faglige ramme. Lederen fortæller om dette ved at beskrive, hvordan der er behov for, at hun kridter den professionelle ramme op:

”vi taler ikke sådan direkte om det (det at være professionel), men jeg taler meget med dem om, hvad jeg vil have de gør og siger og hvad jeg ikke vil have. De er nødt til at ramme nogenlunde inden for skiven ellers er det ikke så godt, så bliver der sådan en uro.” (IP2 s5)

Dette tolkes som tegn på, at lederen bliver den tydelige leder figur, som definerer den professionelle tilgang og ramme for fagligheden frem for, at det faglige fællesskab definerer, hvor ydergrænserne for fagligheden er eller hvad der forstås som faglig kvalitet. Borgerkonferencer får en vigtig og næsten konstituerende rolle ift. dette, fordi det mest dybdegående og refleksive faglige fora der findes både i skyggecasen og i mit eget ledelsesfelt. Drøftelserne tager 1-1½ time og faciliteres typisk af leder eller specialist, typisk en demenssygeplejerske. Perspektivet er borgeren og dennes behov, og fagligheden bliver afgørende for drøftelserne, dermed bliver kvaliteten defineret i det faglige fællesskab, fordi der laves faglige prioriteringer i fællesskab.

Empirien viser dog tydelige tegn på et særligt forhold, der er en stærk forudsætning eller udfordring for at lykkes med fagligheden både ift. faglige beslutninger gennem anvendelse af skøn og de faglige prioriteringer. Og det kan muligvis være specielt for den kontekst jeg har undersøgt og begrundet i det teoretiske fundament for faglighed som er til stede på plejehjem, som beskrevet oven for. Alle 3 ledere nævner, at **forudsigelighed** for medarbejderne har stor betydning. Nogle medarbejdere er meget afhængige af at vide, hvilken boenhed de skal møde ind i, hvem de skal arbejde med og hvad opgaverne består af. Andre har en større fleksibilitetskapacitet og kan fungere som ”afløser” internt, kan springe på nyopståede opgaver akut. Ledelsesopgaven bliver derfor at sammensætte teams, som indeholder begge medarbejdertyper, samt at skabe rammer og vilkår i den almindelige drift som tager hensyn til og samtidig balancerer behovet for at skabe forudsigelighed. En leder siger bl.a.:

"De er delt ind i beenheder nu og møder ind sammen med vante kolleger – det er vigtigt for dem. Så det tilstræber vi." (IP2 s 6)

En anden leder beskriver behovet for forudsigelighed og differentiering af pause og faglige mødefora som medarbejderne deltager i:

"men det der med at skabe struktur og synlighed for dem – at vide her holder vi pause, her holder vi morgenmøde, her holder vi beboerkonference (...) så de ved, hvad møderne består af." (IP1 s13)

Som frontlinje-medarbejder møder man konsekvenserne af det faglige skøn og de faglige hverdagsprioriteringer i det direkte møde med borgerne i dagligdagen. For en del af beslutningerne kan valg og fravalg have store konsekvenser for både borgeren og de pårørende. Og faktisk også for kollegerne, fordi forkerte beslutninger kan afføde flere opgaver til kollegerne. Hvis fx en borger med begyndende urinvejsinfektion fejlvurderes og infektionen får lov at udvikle sig, kan borgeren blive konfus og kræver mere pleje end vanlig. Dette uddybes i næste afsnit.

5.1.5 Håndtering af moralsk og følelsesmæssigt pres

Det direkte møde med borgerne og deres reaktioner på medarbejderens handlinger er som en tosidet mønt – det er både det som giver arbejdsglæde og meningsfuldhed i arbejdet og samtidig kan handlingerne også afføde frustrationer, aggressioner og afmagt hos borgerne. Som medarbejder kan man stå i svære situationer, hvor reaktionerne kan være voldsomme. Og her bliver det faglige fællesskab og ledelsesopbakning afgørende for, at medarbejderne ikke trækkes ud mod yder dispositioner som B. Zacka har beskrevet: *indifferent, caregiver, enforcer*. (Zacka, 2017) Møller og Grøn nævner tilstande som udbrændthed, kynisme eller ligegyldighed og risikoen for at ende i forråelse. (Møller og Grøn, 2021) Ledelsesopbakningen og det faglige fællesskab skal give rum til drøftelser og fælles beslutninger. Med andre ord tage lidt af tyngden ved "skønnets byrde".

To af lederne beskriver, at de også taler, om de svære borgere til fx husmøder – altså møder i de enkelte boenheder, hvor der er færre medarbejdere der deltager. Begge ledere bruger udtrykket, at medarbejderne får mulighed for at "ventilere" – forstået som at få luft for og accept af, at situationen er svær og borgeren og måske

pårørende fylder uforholdsmæssigt meget. Når så dette er gjort, så kan der tales fagligt ind i sagen. Lederen siger:

”Og når de så har ventileret, så kan vi gå ind og tage den faglige (drøftelse) – hvad er det så lige det her? Hvad gør vi og ja, hvem skal vi...skal vi have nogen ind også til at understøtte os i det her ikk?” (IP3 s14)

5.1.6 Balancering af tilbøjeligheder – Gymnastic of the Self

B. Zacka beskriver, hvordan frontlinjemedarbejdere bruger *self-examination*, *calibration* og *modulation* til at få indblik i eget udgangspunkt, justere sig ift. involveringsgrad og måden at involvere sig på. (Zacka, 2017)

Empirien viser ikke noget tydeligt omkring dette, men den viser dog, at lederne beskriver, at de er meget afhængige af at være tilstede og ude ved medarbejderne for at lykkes med deres ledelsesopgave. En leder beskriver det som:

Når serviceniveauet enten bliver for højt eller lavt der ude ved borgerne, så er jeg jo den som skal sørge for, at det bliver rettet til for den enkelte medarbejder.” (IP2 s 3)

Dette kan tolkes som et udtryk for en medarbejder som har bevæget sig for langt ud i trekantens yderpunkter eller ud af akserne for involvering – se figur 2 på side 20.

Der er ingen af plejehjemmene i skyggecasen, der arbejder struktureret med supervision og faglig vejledning af medarbejderne. Det gør plejehjemmene på 2. år i mit ledelsesfelt. Det er politisk prioriteret med midler til alle plejehjem. Form og metode kan plejehjemmet selv have indflydelse på. I evalueringsrapporten for 2022 tilkendegiver flertallet af plejehjemsledere, at supervision og faglig vejledning har styrket trivslen hos medarbejderne, det kollegiale samarbejde, medarbejdernes håndtering af komplekse borgercases og styrket de faglige kompetencer. (Nielsen, 2022) Der kan med evalueringen argumenteres for, at supervisorsrummet medvirker til at åbne det faglige rum op, skabe dialog om det som er svært og give viden om eget ståsted. Som medarbejder får du et rum, hvor du kan spejle, og med B. Zackas egne ord, kalibrere og modulere sin involvering i borgerne.

Dette sker også i øvrige faglige fora fx triageringsmøder, borgerkonferencer, morgen møder etc.

Kulturen påvirkes og man får skabt en hverdag, hvor det er i orden at spørge.

Lederen beskriver en kulturen, hvor man spørger hinanden om faglige tilgange til borgerne, hvor man tør melde fra på borgere som udfordrer den enkelte på særlige dage. Det formuleres på følgende måde:

"det er også okay, at man selvom man er koordinator for den borger, spørger sine kolleger, om de vil tage Hr. Hansen i dag (...) men det er der altså en åbenhed omkring nu, det var jo ikke eksisterende for 20 år siden." (IP3 s14)

Lederne lægger alle stor vægt på vigtigheden af, at de kender deres medarbejdere og borgere. En leder kalder det:

"at have fingeren på pulsen, altså at jeg ved hvad det er der rører sig".
(IP3 s 18)

En anden leder beskriver, hvordan der er ledet opad med behovet for ledelsesdeltagelse i faglige fora og har fået godkendelse til at øge ledelseskapaciteten i ledelsesfeltet, så der nu er ansat 2 ass. ledere under lederen.

"det er så vigtigt, vi skal jo også have ledelseskapaciteten til at være derude, deltage og kunne følge med i hvad der rører sig på gulvet. Det er faktisk også derfor jeg har fået ansat en ass. leder mere hos os. Det har virkelig øget vores kapacitet til at deltage og være til stede i de faglige drøftelser." (IP2, s3)

Der er ikke tvivl om ledernes forståelse af, hvor vigtigt det, er at de leder fagligheden, og dette giver samtidig kendskab til medarbejderne og de fælles muligheder for at lykkes ved fx at få medarbejderne i samme retning eller justeret ift. hinanden og borgernes behov. Dette underbygges af en leder som siger:

"de (borgerne) skal jo ca. have den samme kvalitet, jeg kan ikke have en som stikker helt ud." (IP2 s3)

Underforstået i dette er, at så hjælper ledelsen tilbage på sporet. Med B. Zackas ord, så støttes medarbejderen i at arbejde med *self-examination, calibration* og *modualtion*. (Zacka, 2017) Med et konkret eksempel fortæller lederen herunder om en ny kompleks borger, som medarbejderne havde svært ved at arbejde med:

"Der er brug for ledelsen hjælper med at få styr på fagligheden af sådan en ny opgave, den giver jo så god mening for medarbejderne og de vil så gerne hjælpe (borgeren)." (IP2 s4)

5.1.7 Delkonklusion

Der er nu givet et billede af, hvordan der udøves faglig ledelse på plejehjem ved hjælp af strukturen fra Møller og Grøns teori om street-level leadership og relationel ledelsestilgang, som den blev kaldt i den tidlige artikel.

Aktivering af faglig viden og normer sker ved lederdeltagelse i faglige fora som triageringsmøder og borgerkonferencer, hvor lederen skubber på fagligheden, skaber en legalisering af en spørgende kultur, så medarbejderne generelt spørger hinanden og udfordrer hinanden fagligt. Udfordringen er, at de faglige fora foregår få gange ugentlig. Når medarbejderne deltager lærer de nye sider af hinanden at kende, når fagligheden prioriteres, disse er vigtige for at underbygge og støtte en spørgende kultur. Ledelsen agerer buffer for driften, hvis der er særlige situationer med sygemeldinger. Dette udfordrer kapaciteten til faglig ledelse.

Lederen fungerer som rollemodel for aktivering af faglig viden og normer i de faglige fællesskaber. Disse foregår primært i dag tid til morgenmøder, triageringsmøder (ugentlige), borgerkonferencer (hver 4. uge).

Der er tegn på, at det faglige skøn kan være svært at bære og der kan være behov for støtte til at træffe beslutninger i fællesskabet, hvis der hverken er plads til forskellighed, faglige forskelle til at udfordrer hinanden eller tid til drøftelserne. Så er der i højere grad behov for en stærk faglig leder der kan trække af på beslutningen og bidrage til prioriteringer i hverdagen. Lederne er tydelige omkring behovet for forudsigelighed i hverdagen for medarbejderne er afgørende.

De svære borgere drøftes til møder og flere af lederne beskriver medarbejdernes behov for at "ventilere", før der kan åbnes for de faglige drøftelser.

Empirien viser, hvordan lederne understøtter medarbejdernes self-examination, calibration og modulation ift. graden og måde de involverer sig på. Erfaringerne fra eget ledelsesfelt viser tegn på, at supervision og faglig vejledning også kan understøtte disse processer.

5.2 Hvilke potentialer og udfordringer er der forbundet med udøvelse af faglig ledelse?

I indledningen blev udfordringerne på ældreområdet uddybet, fordi de tilsammen udgør det spændingsfelt som lederne skal lykkes med at skabe faglig udvikling i. I dette afsnit analyseres teori og empiri for potentialer og udfordringer i udøvelse af faglig ledelse, samtidig inddrages erfaringer fra eget ledelsesfelt.

5.2.1 Vilkår for faglig ledelse, tilstedeværelse og ledelseskapa- citeten

Alle 3 ledere lægger vægt på, at de meget gerne vil arbejde med den faglige ledelse, de ser det som løftestang til at lykkes med essensen af deres opgave som plejehjemsleder. De oplever dog alle, at der er mange driftsopgaver i hverdagen, som let kan "stjæle" tiden og gøre, at man som leder får svært ved at komme ud blandt medarbejderne hver eneste dag. Driftsopgaver kan sammenfattende beskrives som alt det administrative arbejde: vagtplanlægning, ferieplanlægning, ansættelse, håndtering af sygefravær mm. Kendetegnende for opgaverne er, at de typisk foregår på kontoret distanceret fra hverdagslivet på plejehjemmet og samtidig er yderst vigtige som fundament for sikker drift og balanceret økonomi.

Lederne har alle arbejdet med at styrke ledelseskapa- citeten på deres plejehjem på forskellige måder. De 2 har delegeret ledelse til andre ved at ansætte henholdsvis en vagtplanlægger og en ekstra ass. leder, som kan bidrage med konkret opgaveløsning.

Den 3. leder er meget erfaren i lederrollen og beskriver, hvordan kendskabet til den enkelte medarbejder har betydning for hendes små ledelsesgreb og justeringer i hverdagen som understøtter det faglige miljø fx ift. teamsammensætning eller dagsplanlægning og dermed styrker ledelseskapa- citeten, fordi der hele tiden finjusteres. Informanten fortæller:

"Vi har også et hus (boenhed), hvor det er gamle medarbejdere alle 3 lige nu og det er meget blevet sådan, så det altså handler mere om samværet med hinanden end det handler om beboerne. (...) Vi (lederteamet) har lige drøftet i går at her efter sommerferien, der skal vi lige... så flytter vi lige et par stykker eller 4 (medarbejdere)". (IP3 s 11)

Lederen vil foretage en rokade af medarbejdere som vil have til formål at styrke teamet, så det igen får et fagligt fokus og et fagligt fællesskab. Møller og Grøn argumenterer for kollegastøtte og ansvarlighed som understøttes af faglig ledelse, hjælper medarbejderne med at takle egne og andres følelser professionelt. (Møller og Grøn, 2023) Lederen understøtter ved rokaden medarbejdernes mulighed for at lykkes med at genvinde deres professionelle ageren. Den store ledelsesopgave bliver at skabe forståelse og mening med handlingen ift. medarbejdere, borgere og pårørende.

Lederen beskriver også sin egen prioritering af nærvær og tilstedeværelse i hverdagen i boenhederne, selv hvis der er dage, hvor hun er nødt til at løse opgaver på sit kontor. Informanten beskriver det således:

”Jeg har det også rigtig dårligt, hvis jeg har en dag, hvor jeg kun skal sidde her (kontoret)(...) Det kan bare være at gå ud med nogle papirer eller noget der skal på opslagstavlen og sige hej – bare 10 min og så går jeg igen. Men det betyder jeg har fingeren på pulsen, jeg ved hvad der rører sig.” (IP3 s18)

Det viser, at der er et klart potentiale i at gå ud i boenhederne og tale om opgaverne, lytte og spørge ind til det der sker derude. Det giver lederen den viden lederen har behov for, for at handle relevant. Det giver en indgangsvinkel til at udøve faglig ledelse i de helt små og nære hændelser i hverdagen. De uformelle rum, hvor der drøftes observationer, vurderinger og beslutninger - for at bruge et tidligere nævnt begreb ”skubbes” der til fagligheden.

Udfordringen for lederne er, at det kræver behård prioritering i hverdagen og en positiv erfaring med, at det gør en forskel.

5.2.2 Medarbejderne, rekruttering og fravær

I empirien bliver det meget tydeligt, at det der virkelig kan presse lederne er, når de har mange syge medarbejdere. Selv økonomien viger fra pladsen som det vigtigste forhold. Som en af lederne tørt konstaterer:

”Den (økonomien) skal jeg da passe på, men når ikke medarbejderne er syge, så kan vi jo meget mere. Det er ligesom nøglen til det hele ikk’?” (IP2 s 7)

Når der er syge medarbejdere, skal der dækkes vagter ind, ansættes afløsere, hvilket er meget svært og dermed bliver der bestilt vikarer - en dyr løsning som presser økonomien yderligere.

Alle lederne oplever en grad af rekrutteringsudfordringer blandt de faglærte medarbejdere, de har alle inkluderet andre faggrupper fx pædagoger.

En leder siger det med disse ord:

”Ja, det er jo også en udfordring – det er ikke så let, jeg kan jo ikke vælge og vrage længere... det var bedre før hen, nu må jeg arbejde med det jeg har. Og det vil jeg jo egentlig også godt – for det giver jo god mening at få det bedste ud af folk.” (IP2 s7)

Sammenhængen til fagligheden beskriver en anden leder som, hvis man er presset på fremmødet blandt medarbejderne, har det afsmitning på fagligheden og den faglige kvalitet med det samme. Lederen taler her om et eksempel fra Coronatiden med smitteudbrud i vinteren 23:

”Vi var max pressede altså og så bliver du det på fagligheden med det vons.” (IP3 s 16)

Dette tolkes også som et udtryk for at slipper lederne den faglige ledelse bare kortvarigt, så opleves det med det samme på kvaliteten og den service der leveres af medarbejderne. Det betyder ikke, at lederne kontrollerer arbejdet i det daglige, men de arbejder kontinuerligt med at påvirke fagligheden i den retning, der både er sat fra organisationen og fra deres eget ledelsesfelt. Det kan tolkes som ledelsesmæssig understøttelse og sparring, som den beskrives af Møller og Grøn (Møller og Grøn, 2019) - i høj grad er noget der ud fra empirien ikke alene kan placeres på møder et par gange om ugen, men også skal tilbydes de pågældende faggrupper løbende i hverdagen. Fx gennem direkte tilstedeværelse flere gange daglig i de enkelte boenheder og betydningen af tilstedeværelse i vagtskifte bliver tydelig, fordi dette netop er eneste kontakt til medarbejdere i aften og nattevagt. Gennem tilstedeværelse, hvor lederen lytter og stiller spørgsmål, støttes udviklingen af det faglige fællesskab. Men det er en svær prioritering i en travl hverdag for lederne, hvor særligt administrative opgaver og rekruttering fylder meget. En fuldstændig genkendelig balancegang fra mit eget ledelsesfelt.

5.2.3 Komplexiteten og den skrøbelige faglighed

I empirien ses tegn på, at det kan give god mening at have sygeplejersker tæt tilknyttet plejehjemmet. Og ikke bare en gruppe af sygeplejersker, men få som kender både borgere og de øvrige medarbejdere godt, så deltagelse i faglige fora sker både struktureret og løbende dialoger i hverdagen.

Ud over den delegerede faglige ledelse som en sygeplejerske ville udøve i praksis, så handler det for lederne også om at have muligheden for at sætte retning og fælles kurs ift. det faglige hos borgerne, når sygeplejersken er under eget ledelsesfelt. I skyggecasen er sygeplejerskerne pt ansat i et lille team under en af plejehjemslederne og kommer på opgaveløsning ude på plejehjemmene. I mit ledelsesfelt er sygeplejerskerne ansat i en anden funktionsenhed og kommer på tilsyn efter behov og til konkrete opgaver som fx triageringsmøder.

En af lederne siger det på denne måde:

”Jeg kunne rigtig godt tænke mig hun (sygeplejersken) havde været her – ja det er mit ønske (...) Jo flere jeg har under min ledelse (...) jo mere engageret og jo mere giver de også af sig selv og jo mere kan vi få det hele til at spille.” (IP3 s 19)

Som beskrevet i indledningen, så er der en oplevelse af stigende kompleksitet omkring borgerne både medicinsk, socialt og organisatorisk. Min påstand er, at der er et potentiale for udviklingen af faglig ledelse gennem andre faggrupper ved at skabe en højere grad af tværfaglighed omkring borgerforløbene fx ved at have sine egne sygeplejersker ansat.

Påstanden kan underbygges med B. Zacks pointer omkring arbejdet med balancering af tilbøjeligheder, og at man som medarbejder gennem *Gymnastic of the Self* kommer til at overveje andre perspektiver og samtidig foretage en sund justering af egne dispositioner gennem spørgsmål og observationer af kolleger der er forskellige fra en selv. (Zacka, 2017) Ansættelse af medarbejdere med en stærk fagprofessionel baggrund kan bidrage til at skabe faglige fællesskaber som i højere grad er funderet i hverdagen, frem for punktvis nedslag som fx til ugentlige triagemøder.

5.2.4 Økonomien

Den økonomiske situation på plejehjemsområdet i skyggecasen fylder på interviewtidspunktet ikke specielt meget. Dette udgør en markant forskel mellem skyggecasen og mit eget ledelsesfelt, hvor der er varslet besparelser for 2½% de næste 3 budgetår, samt håndhævelse af styringsprincippet om at ved en belægningsprocent under 95% afleveres tilsvarende driftsbudget. Dette styringsprincip er også gældende i skyggecasen.

Dog italesætter lederne klart sammenhængen mellem medarbejderfremmødestabiliteten og økonomien. Se citatet midt på side 38, hvor lederen lægger vægt på at omdrejningspunktet er, at en høj andel af raske medarbejder giver et bedre grundlag for at lykkes.

Selve tidspunktet for interviewene kan have indflydelse på, hvor meget økonomien fylder i ledernes bevidsthed. Typisk vil økonomien fylde mere sidst på året, hvor den dyre sæson – sommerferien er afregnet. Her bruges midler på vikarer, afløsere mm og ofte står man som ledelse i en sårbar situation ved langtidssygemeldinger hen over sommeren, fordi der ingen buffer er i medarbejdergruppen.

5.2.5 Tryghed i arbejdet

Empirien viser tydeligt, at ledernes erfaringer er, at forudsigelighed og hvad der kan tolkes som tryghed i arbejdet for medarbejderne er afgørende for sikker drift, fremmøde og overskud til at arbejde fagligt.

En af lederne siger det på følgende måde:

De (medarbejderne) er delt ind i boenheder nu og møder ind sammen med vante kolleger – det er vigtigt for dem. Så det tilstræber vi.” (IP2 s 6)

Forudsigeligheden går ud over rammer og kendskab til hinanden i gruppen, den handler også om at vide, hvor vi er på vej hen, hvor lederen gerne vil have medarbejderne skal arbejde hen rent fagligt ved de enkelte borgere og borgergrupper. En af lederne siger det sådan:

”Vi ved, hvor det er vi gerne vil hen og at vi alle sammen gør det samme, for hvis nogen stikker af og gør noget andet, jamen så falder vi igennem på vores faglighed og vores retning.” (IP1 s6)

Så der er et klart et potentiale ift. at sætte en faglig kurs gennem sin faglige ledelse som leder. Og et endnu større potentiale i at få det til at ske mellem medarbejderne i

hverdagen i højere grad. Med B. Zacks teori in mente, så der skabes en varieret blanding af balancerede dispositioner. Dette tjener to formål for det første, at kolleger med forskelligrettede moralske dispositioner tilskyndes af hinanden til at overveje andre perspektiver på borgerne. Og for det andet sørger den vedvarende justering ift. hinanden for, at der i miljøet er en indbyrdes uformel justering af niveau for ansvarligheden. (Zacka, 2017) Empirien viser, at dette på plejehjemmene skal hjælpes på vej via den faglige ledelse for at bruge ovenstående leders eget udtryk – for risikoen er, at nogen ”stikker af”. Altså træffer faglige valg som falder ved siden af den faglige viden og normer, som ellers er gældende. (Møller og Grøn, 2023)

5.2.6 Delkonklusion

Empirien viser at driftsopgaver forstået som administrative opgaver som holder lederne på kontoret, udfordrer dem meget i at lykkes med at komme rundt blandt medarbejderne og ud i boenhederne for at udøve faglig ledelse. Både teori og empiri viser klart, at prioriteringen af tilstedeværelse med fagligt fokus gør en forskel. Det bliver muligt for lederen at understøtte de faglige drøftelser.

Empirien viser, at kendskabet til medarbejdersammensætningen i boenhederne og ændringer i denne kan facilitere et øget fagligt fokus, hvis der er skabt mening om formålet.

Der ses et potentiale i en mere tværfaglig medarbejdersammensætning som kan bidrage til at sætte perspektiv på de faglige vinkler, tilbøjeligheder og skabe en justering i egne moralske dispositioner gennem observation og spørgsmål fra kolleger.

Økonomien fylder forskelligt i skyggecasen og eget ledelsesfelt, men danner alle steder baggrundstæppe for beslutninger og prioriteringer i hverdagen.

Sygefravær og rekruttering udfordrer i meget høj grad, at man som leder kan lykkes med at udøve faglig ledelse. Som leder bliver man optaget af ”kontorarbejde” så som at dække vagter, ansætte afløsere eller få skaffet vikarer, eller er nødt til at udføre borgernært arbejde i pressede situationer.

5.3 Hvordan kan faglig ledelse styrkes?

Afsnittet får naturligt en konkluderende og kondenserende funktion for den tidligere del af analysen og bidrager til netop den nysgerrighed der har drevet hele specialet. Gennem analysen har der tegnet sig en kurs for, hvordan faglig ledelse kan styrkes på plejehjem. Der tegner sig ikke en let opgave, men en meningsfuld opgave som tydeligt viser en vej, der handler om at prioritere, investere og støtte udviklingen af faglige fællesskaber, aktivering af faglig viden og normer samt balancering af moralske dispositioner og prioritering af forskellige medarbejdere både ift. fagligheder og tilbøjeligheder, som kan bidrage til refleksioner over egne tilbøjeligheder, stille spørgsmål til andres faglige vurderinger og beslutninger. Samtidig er det tydeligt, at faglig ledelse kan vise en vej som forebygger, at medarbejderne bliver trukket over mod yderpositioner, hvor de moralske dispositioner i deres rendyrkede form bliver patologiske og kan lede til ligegyldighed, kynisme, eller omsorgstræthed og udbrændthed. (Zacka, 2017) (Møller og Grøn, 2021)

I de næste afsnit er de 3 fokusområder jeg er nået frem til, som kan bidrage til at styrke den faglige ledelse beskrevet.

5.3.1 Prioritering af faglige fora

Gennem analysen er det blevet tydeligt, at den ledelsesmæssige prioritering af og deltagelse i faglige fora er afgørende. Det er blevet tydeligt gennem både teori og empiri, at det er en investering, som lederen får igen gennem den højere kvalitet, sikker drift, balancerede medarbejdere mm. Det er i de faglige fora der skabes relationer til medarbejderne, stærke faglige fællesskaber og fælles faglige normer og viden og dermed en fælles forståelse af den faglige kvalitet. (Møller og Grøn, 2023) Empirien viser, at faglige fora træder frem i to former – de strukturerede og formelle, som er triagemøderne, borgerkonferencerne, morgenmøder mm. Og de ustrukturerede og uformelle former som finder sted, når lederen kommer forbi og taler om det der rører sig, det medarbejderne er optaget af her og nu, også blandt medarbejderne selv uden lederens deltagelse. Begge former bidrager til kendskabet og relationen til medarbejderne, og danner grundlag for, at lederne kan lykkes med at udøve faglig ledelse. En af lederne siger det på denne måde:

”Jeg er jo nødt til at være med og være derude for at vide, hvordan de (medarbejderne) taler og agerer. Det bliver vigtigt for mig og for at jeg kan lykkes, at jeg ved, hvordan mine medarbejdere er.” (IP2 s5)

For både mit eget ledelsesfelt og skyggecasen kan de faglige fora dyrkes endnu mere end de bliver for nuværende gennem de ugentlige triagemøder, de månedlige borgerkonferencer og morgenmøderne. Udfordringen med dette bliver, at det kræver mere af ledernes tid i hverdagen, og at man som leder skal forstå den tætte sammenhæng til gevinsterne ift. det store billede af udfordringerne på ældreområdet. Den faglige understøttelse i det daglige, borgernære samarbejde med medarbejderne, som foregår allerede rummer muligheder for, at lederen der bevidst og insisterende tager den faglige ledelse på sig som et grundvilkår i mange forskellige sammenhænge i de almindelige ledelsesopgaver, som foregår med medarbejderne i forvejen, kan opleve at der åbner der sig en verden af muligheder for at anvende faglig ledelse, som Møller og Grøn beskriver den - en relationel tilgang til ledelse. (Møller og Grøn, 2021) Det kan være i sparring med medarbejdere, samarbejds møder med medarbejdere og samarbejdspartnere, over frokosten etc. Samtidig ses et potentiale for at delegerer faglig ledelse til fx ass. ledere eller udvalgte medarbejdere på særlig områder eller involvere andre faggrupper. Det uddybes i næste afsnit, som omhandler styrken ved tværfaglighed og accepten af forskelligheder.

5.3.2 Styrken i tværfaglighed og forskellighed

B. Zacka understøtter, at den faglige ledelse kan styrkes ved at opbygge en medarbejdergruppe, som er tilpas varieret og balanceret i sine moralske dispositioner – undgå overspecialisering på den ene side og ensartethed på den anden. Når dette teoretiske forhold sammensættes med en kontekst, hvor kompleksiteten omkring opgaveløsningen stiger, kan der argumenteres for, at en øget tværfaglighed i medarbejdersammensætningen kan styrke opgaveløsningen omkring borgerne. Dette vil med faglig ledelsesunderstøttelse styrke nysgerrighed for andre faglige perspektiver og medarbejderne vil derigennem komme til at overveje egne ståsteder og dispositioner. Det vil i et godt samarbejde medarbejderne i mellem træne dem i *self-examination, modulation og calibration*. (Zacka, 2017) Møller og Grøn

understøtter dette med deres relationelle perspektiv på street-level leadership, hvor interessen er:

”i ledelse som sådan – herunder hvor meget ledelse, der er i organisationen, og hvorvidt der skabes et miljø i organisationen, hvor medarbejderne kan samarbejde og opnå deres mål.” (Møller og Grøn, 2021, s 14)

Det er interessant, om en styrkelse af tværfagligheden samtidig vil have indflydelse på medarbejdernes oplevelse af tryghed i arbejdet og om behovet for forudsigelighed i arbejdet vil blive reduceret, hvis man som social- og sundhedshjælper og assistent ved der er faglig sparring og støtte tæt på.

5.3.3 Tryghed i arbejdet

Empirien viser tydeligt, det er afgørende, at medarbejderne oplever en stor grad af tryghed og forudsigelighed i arbejdet ex. at de ved, hvem de skal arbejde med, hvilke borgere de får ansvar for og hvilken retning de skal arbejde ift. serviceniveau etc. Dette gør, at der viser sig et klart område som den faglige ledelse kan styrkes på – en tydelighed omkring den retning man som leder og organisation ønsker for den faglige udvikling, tilgangen til borgere og pårørende og opgaveløsningen generelt. Den faglige ledelse skal være så tydelig, at medarbejderne også kan justere hinanden ift. denne løbende i dagligdagen.

I mit ledelsesfelt arbejder lederne meget på at gøre plejehjemmet til en hel og sammenhængende arbejdsplads, så medarbejderne ikke nødvendigvis hører til et bestemt sted, men er fleksible og kan arbejde i alle boenheder. Lederne fra min skyggecase har trådt skridt i retning af at skabe tryghed og forudsigelighed ved fx at lave fast fremmøde i boenhederne, dermed bliver fundamentet for at arbejde med gruppedynamikken i teams samtidig lettere. En af lederne fra skyggecasen formulerer det på følgende måde:

” Vi har forsøgt at skabe stabilitet for dem – så de er de samme hovedsagelig der arbejder sammen – det trives de bedst med, det betyder de føler ansvar for hinanden.” (IP2 s6)

Teorien er ikke så tydelig ift. dette, men taler blot om ”at skabe det rette miljø for medarbejderne til at agere i” (Møller og Grøn, 2021) B. Zacka argumenterer dog for pluralitet blandt frontlinjemedarbejdere, fordi dette netop tilskynder medarbejderne i

at være opmærksomme på hinandens udgangspunkter og overvejelser. (Zacka, 2017) Dermed vil sammensætningen af boenheder være vigtig, samtidig med at det faglige miljø gerne skal være af en sådan karakter, at der er faglig tryghed og åbenhed ift. at kolleger inviteres ind i det faglige rum.

Men med udgangspunkt i det som karakteriserer frontlinje medarbejderes arbejde, så er det klart, at jo mere faglig usikker du selv er, jo mere behov har du for at samarbejde med nogen, der kender dig godt. Opmærksomheden skal være rettet på, at man ikke laver balancerede teamenheder, der er alt for homogene, lukkede og fasttømrede. Teamsammensætningen skal give mulighed for forskellighed, for at åbne det faglige rum op og skabe dialoger og stille spørgsmål. (Zacka, 2017) Dilemmaet lederen kommer til at stå i er på den ene side at få skabt så meget tryghed og forudsigelighed i arbejdet for medarbejderne og på den anden side skabe et fagligt fællesskab, hvor medarbejderne tør åbne sig, byde ind og spørge hinanden, men ikke så meget, at man mister nysgerrigheden og åbenheden ift. hinanden.

5.3.4 Delkonklusion

Den faglige ledelse kan styrkes gennem 3 fokusområder. Det første er en bevidst prioritering af de faglige fora. Empirien viser der er to typer af faglige fora – de strukturerede og formelle møder mellem leder og medarbejdere, og de faglige fora som er ustrukturerede og uformelle. Her er det største potentiale for at styrke faglig ledelse, fordi interaktionerne foregår allerede, lederen skal blot bevidst tage den faglige ledelse på sig i relationerne med medarbejderne.

Den faglige ledelse kan også styrkes via delegation fx til ass. leder eller andre udvalgte.

Det andet fokusområde handler om potentialet i at arbejde mere tværfagligt i de borgernære opgaver på plejehjemmene og fx ansætte sygeplejersker. Det vil understøtte forskelligheden og nysgerrigheden for faglige vurderinger og beslutninger. Samtidig bidrager tværfagligheden til en varieret og balanceret medarbejdergruppe.

Det tredje fokusområde udspringer af empirien og drejer sig om, at tryghed i arbejdet at skabe tydelig retning og arbejde med forudsigelighed i arbejdet og gruppedynamik i boenheden med fokus på balancen i, at teamet samtidig skal rumme forskelligheder.

6 Konklusion

Masterspecialet tager sit udgangspunkt i den kontekst som ældreområdet skal lykkes i. Konteksten er kendetegnet ved at rumme udfordringer som rekrutteringsproblemer, stigende alder, komorbiditet og kompleksitet ved borgerne, presset økonomi, ønsker om selvbestemmelse, værdighed og livskvalitet, højt sygefravær og en bemanning med en medarbejdergruppe som har praksisnære uddannelser og i stigende grad er ufaglærte.

Specialet er båret af en nysgerrighed ift., hvordan plejehjemsledere leder fagligheden og skaber udvikling af den faglige kvalitet på trods.

Problemformuleringen består af 3 spørgsmål og lyder:

- 1. Hvordan udøves faglig ledelse på plejehjem?**
- 2. Hvilke potentialer og udfordringer er der forbundet med udøvelsen af faglig ledelse?**
- 3. Hvordan kan den faglige ledelse styrkes?**

Med afsæt i Møller og Grøns teori om relationel ledelse og det begreb de senere kalder street-level leadership, B. Zacks teori om frontlinjemedarbejdere og de patologiske dispositioner og gymnastic of the self, samt empiri fra 3 plejehjemsledere i en sammenlignelig kommune, besvares problemformuleringen.

Aktivering af faglig viden og normer sker ved lederdeltagelse i faglige fællesskaber som fx triageringsmøder og borgerkonferencer. Her får lederen mulighed for med spørgsmål og retning at påvirke fagligheden og skabe en legalisering af en fagligt nysgerrig og spørgende kultur, så medarbejderne vænnes til at spørge og udfordre hinanden fagligt i hverdagen. Empirien viser, at medarbejderne lærer hinanden at kende gennem fagligheden og at dette åbner kulturen op. Lederens funktion som rollemodel virker understøttende for aktivering af faglig viden og normer i det faglige fællesskab. De strukturerede faglige fora medvirker til at kvalificere medarbejdernes faglige skøn, understøtte faglige prioriteringer og løfte ansvaret for håndtering af moralske og følelsesmæssige krav i arbejdet til at være et fælles ansvar frem for et individuelt.

Empirien viser tydeligt, at lederne skal være tæt på og styrende i de faglige fora for at få nuanceret beslutninger og prioriteringer.

Samtidig er dette udfordrende, fordi plejehjemslederen har mange andre funktioner og ledelsesopgaver, som uvilkårligt konkurrerer med deltagelsen i de faglige fora og den daglige aktivering af faglig viden og normer. Udfordringen akkumuleres af at plejehjemsledere har ledelsesansvar 24/7, hvor der oftest ikke er ledelsestilstedeværelse.

Der er tegn på, at det faglige skøn kan være tungt at bære, hvis medarbejderne har et skrøbeligt teoretisk fundament at have skønnet i. Det uddannelsesmæssige fundament for hovedparten af medarbejdere på plejehjem er i mindre grad teoretisk funderet og derfor bliver struktur, tydelig retning og mening særlig vigtigt.

Der viser sig et tydeligt dilemma mellem medarbejdernes behov for tryghed og forudsigelighed i arbejdet, og behovet for at åbne det faglige rum op og dyrke forskelligheder for, at medarbejderne kan tilskynde hinandens overvejelser, kvalificere beslutninger, drøfte faglige skøn etc.

Lederen skal balancere sine krav til medarbejderne hårfint, så man fastholder medarbejderne og samtidig "skubber" til fagligheden og styrker den faglige kvalitet og udvikling. Det er en bevægelse som empirien viser skal foregå på en knivsæg mellem tryghed/forudsigelighed og udfordringer i det faglige rum. På ældreområdet er rekrutteringssituationen ikke sådan, at man som leder kan presse hårdt frem mod denne styrkelse af de faglige fællesskaber og refleksioner.

For netop at kunne balancere har lederne brug for at være ude blandt medarbejderne og involveret i fagligheden. Derigennem kan de skabe en fælles forståelse af den faglige kvalitet, serviceniveauet og løbende få justeret afvigende medarbejdere ind i samme retning som de øvrige. Med B. Zackas teori kan det tolkes som, at medarbejderen støttes i *self-examination, calibration og modulation* – at få indblik i eget udgangspunkt, justere sig ift. involveringsgraden og måden at involvere sig i borgerforløbet på. For at kunne dette, har medarbejderne brug for faglige fællesskaber som er trygge, åbne og indeholder kolleger med forskellige tilbøjeligheder og fagligheder, så man kan undres og spejle sig i det som er anderledes end en selv. Dette taler for en øget grad af tværfaglighed blandt medarbejderne, som kan understøtte at der arbejdes i højere grad med faglige fællesskaber og aktivering af faglig viden og normer i hverdagens uformelle og ustrukturerede faglige fora.

Specialet viser at faglig ledelse er en uundværlig ledelsesopgave i Ældreplejen, som kræver bevidsthed, prioritering og ledelseskapacitet.

Organisationen har ansvar for at den overordnede struktur og ramme gør det muligt at udføre faglige ledelse fx ved at skabe rammen for faglige fora og mulighed for større tværfaglighed.

7 Perspektivering

Faglig ledelse er ikke kun relevant for ledelse af plejehjem, men særdeles relevant for hele ældreplejen – her under hele det primære og sekundære sundhedsvæsen, hvor ressourcer og målsætninger ikke altid følges ad, hvor demografi og rekruttering i stigende grad udfordrer.

Faglig ledelse kan have betydning for den faglige kvalitet, som opleves af borgerne og de pårørende, fordi største delen af opgaver løses af fagprofessionelle. (Lund, 2021) Den faglig ledelse skal aktivere faglig viden og normer hos frontlinjemedarbejdere og det bliver afgørende, at dette kan gøres i overensstemmelse med organisationernes målsætninger og de politiske visioner. Samtidig skal organisationen være sig bevidst om afhængigheden af, at den faglige leder kan og tør lede op ad i organisationen for at kvalificere beslutninger og bidrage til at sætte retning for udviklingen af den faglige kvalitet. Faglig ledelse har potentiale også på højere ledelseslag, for at kunne sætte retning og vise vej.

8 Metodekritik

Specialet tager udgangspunkt i et teoretisk perspektiv, og dette perspektiv har gennem hele arbejdet præget tanker, interviews, analysearbejdet og det kan ikke udelukkes, at det dermed har lukket for andre perspektiver og reduceret sensibiliteten for øvrige data.

Modsat har det også medvirket til at specialet er kommet omkring og i dybden med den vinkel på faglig ledelse, der ville undersøges – den relationelle / street-level leadership tilgang. Hvis specialet i mindre grad havde været teoristyret, havde der været risiko for, at det blev bredere og mindre fokuseret.

Når der alene fokuseres på empiri via interviews, hvor armlængden godt nok er øget, fordi der vælges en sammenlignelig kommune, frem for eget ledelsesfelt, så bliver data skrøbeligere. Retrospektivt kunne min empiri have fremstået stærkere, hvis den var suppleret med observationer fra ledernes ledelsespraksis eller været suppleret med interviews, som repræsenterede medarbejderperspektivet.

Ligeledes kan det ikke udelukkes, at jeg med mine spørgsmål og mit fokus på elementerne i kendetegnene på frontlinjemedarbejderes grundlæggende arbejdsvilkår har påvirket informanterne.

Sluttelig har det omhyggelige arbejde med valg af en sammenlignelig kommune, etablering af kontakt og valget af de 3 informanter via min kontakt i den anden kommune understøttet reliabiliteten. Men da undersøgelsesgrundlaget blot er 3 plejehjemsledere, kan det ikke udelukkes, at en undersøgelse i en anden kommune ville give en variation i empirien.

9 Referencer

- Andersen, L. B. (u.d.). Kap. 3 New public management og Kap 6 New public goverance. I *Offentlige styringsparadigmer konkurrence og smæksistens* (s. 41-57, 91-106). København: Jurist - og Økonomiforbundets Forlag.
- FOA, K. (2017). *Rekrutteringsudfordringer for social - og sundhedspersonale i kommunerne*. FOA og KL. Hentet fra file:///C:/Users/n1pkalg/OneDrive%20-%20Aalborg%20Kommune/Skrivebord/Uddannelse/MPG%20UDD/Masterprojekt/Litteratur/Rekrutteringsudfordringer%20for%20social-%20og%20sundhedspersonale%20i%20kommunerne%20pdf.pdf
- Forvaltningen, S. o. (26.. feb. 2023). *referater.aalborg.dk*. Hentet fra <https://referater.aalborg.dk/usercontrols/AalborgKommune/Referater/Pdf.aspx?pdfnavn=23210608-26211588-5.pdf&type=bilag&pdfid=132463>
- Holgaard. (2014). Om problemer og problemformuleringer. I J. m. Holgaard, *PBL om problembaseret læring og projektarbejde på videregående uddannelser* (s. 36-53). Samfundslitteratur.
- Ingemann, J. H. (2018). *Forberedelse og udførelse af kvalitative interviews*. København: Samfundslitteratur.
- KL. (28.. Maj 2020). *www.KL.dk*. Hentet fra Befolkningsfremskrivning: <https://www.kl.dk/nyheder/makro-analyseenheden/nyt-om-dansk-oekonomi/ny-befolkningsfremskrivning-2020-2060/>
- KL, D. r. (2020). *KL.dk*. Hentet fra Pejlemærker for et nært og sammenhængende sundhedsvæsen: <https://www.kl.dk/media/25167/pejlemaerker-for-et-naert-og-sammenhaengende-sundhedsvaesen.pdf>
- Lund, C. i. (nr. 4 2021). Faglig ledelse i offentlige organisationer: et multilevel studie af relevans og forudsætninger blandt afdelingssygeplejersker og sygeplejersker. *Politica*, s. 335-357.
- Møller, A. M. (23.. august 2021). Faglig ledelse. *Lederweb*, s. 1-26.
- Nielsen, A. B. (2022). *Evaluering af supervision og faglig vejledning 2022*. Plejebolig funktionen Aalborg Kommune.
- Risager, P. (16.. september 2022). Kommuner taber milliarder på værdipapirer. *NB Økonomi*, s. <https://www.nb-okonomi.dk/2022/09/13/kommuner-taber-milliarder-paa-vaerdipapirer/>.

Uddannelses- og forskningsministeriets hjemmeside. (14. 05 2023). Hentet fra
[www.ufm.dk: https://ufm.dk/uddannelse/anerkendelse-og-dokumentation/dokumentation/kvalifikationsrammer/niveauer-i-kvalifikationsrammen/niveau-3](https://ufm.dk/uddannelse/anerkendelse-og-dokumentation/dokumentation/kvalifikationsrammer/niveauer-i-kvalifikationsrammen/niveau-3)

Vinge, S. (2018). *Kompleksitet i den kommunale sygepleje.* København: VIVE.

Zacka, B. (2017). *When the street meets the state.* Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, s. 66-111.

Ældreministeriet, S. o. (2018). *Kortlægning af rekrutteringsudfordringer for social- og sundhedspersonale.* København: Finansministeriet, Beskæftigelsesministeriet, Undervisningsministeriet, Uddannelses- og

ældreministeriet, S. -o. (marts 2018). *Værdighed i ældreplejen.* København.

Ældreministeriet, S. o. (2020). *Redegørelse for ældreområdet 2020.*

https://sm.dk/Media/637666126708148318/AE_Redegoerelse_om_aeldreomraadet_2020.pdf: Ældreministeriet.

10 Bilagsfortegnelse

Bilag 1	Interviewguide
Bilag 2	Empiri display
Bilag 3	Litteratursøgning
Bilag4	Professionelle mødefora