

Anbefalinger for ledelse i fagprofessionelle miljøer

Temapanel 2's arbejde har fokuseret på relationen mellem de fagprofessionelle miljøer og den administrative topledelse. Fagprofessionelle miljøer er karakteriseret af, at medarbejdergrupperne har:

- en høj uddannelse suppleret med specialiseret tillært viden
- vidensmonopol på deres felt og selvbestemmelse i arbejdet
- en stærk kollektiv faglig identitet og kultur.

En lang række af de udfordringer/problemområder der knytter sig til ledelsesopgaven i fagprofessionelle miljøer genereres netop af de særlige vilkår, der relaterer sig til de højt specialiserede sektorer.

Eksterne udfordringer såsom fx digitalisering, innovation og udvikling, internationalisering, ressourcepres og den øgede hastighed påvirker naturligvis også ledelsesopgaven i de fagprofessionelle miljøer, men temapanelet har primært valgt at fokusere på de konkrete udfordringer, der knytter sig til relationen mellem de fagprofessionelle og den administrative topledelse.

Anbefalingerne skal ikke forstås som opskriften på ledelse i fagprofessionelle miljøer, men derimod betragtes som et bidrag til ledelsesdebatten. Anbefalingerne tager udgangspunkt i den grundlæggende præmis, at mekanismen i arbejdet med fagprofessionelle baserer sig på dialog mellem de specialiserede miljøer og topledelsen i organisationen.

Nr.	Udfordring	Anbefaling	Idéer til effektvurdering/læring
1	Ledelse i fagprofessionelle organisationer kræver kendskab til selve opgaveløsningen, hvilket betyder, at lederen skal kunne deltage kvalificeret i dialogen om disse miljøers strategiske udvikling.	Toplederen skal styrke sin viden om de faglige miljøers vilkår og funktionsmåde og løbende være i kontakt med de fagprofessionelle.	Sikre at dialogkompetencen er til stede i topledelsen. Toplederen skal med mellemrum deltage som observatør i de fagprofessionelles interne møder.
2	Konflikter i de fagprofessionelle miljøer og/eller mellem topledelsen og et fagligt miljø skyldes ofte mangel på gensidig forståelse og indsigt.	Toplederen skal bidrage til at opbygge gensidig faglig respekt mellem topledelsen og de specialiserede faglige miljøer og mellem disse miljøer indbyrdes.	Initiere diskussioner om eksempler på konflikter med henblik på at skabe bedre gensidig forståelse mellem de faglige miljøer.
3	Der er et stigende behov for at måle og evaluere på både service- og driftopgaver i den offentlige sektor.	Toplederen skal sikre, at indsats og resultater bliver målt og evalueret på en måde, der opleves som relevant og meningsfuld af de involverede parter.	Diskutere evalueringskriterier og udarbejde meningsfulde evalueringsmetoder og kriterier i samarbejde med det fagprofessionelle miljø.
4	For at få den samlede organisation til at fungere bedst muligt er der i de fagprofessionelle miljøer behov for at skabe oplevelsen af fællesskab, loyalitet og tillid mellem parter med forskellige opgaver, forskellige arbejdsmetoder og forskelligt udgangsperspektiv.	Toplederen skal konkret, vedvarende og autentisk vise og tilkendegive forståelse og anerkendelse af de fagprofessionelles personlige, prioriteringsmæssige og faglige dilemmaer på deres egne præmisser.	Tage dilemmaer op til diskussion i forbindelse med konkrete sager – helst på forhånd, men mindst ex post for at fremme organisatorisk læring og konfliktløsning.
5	De fagprofessionelle oplever ofte, at deres økonomiske råderum er stærkt begrænset, og at de har vanskeligt ved at imødekomme krav om udvikling og omstilling.	Toplederen skal inddrage de fagprofessionelle i budgetplanlægningen, og derigennem sikre indblik i de økonomiske rammer for området.	Opretholde en løbende dialog omkring anvendelsen af udviklingsmidler og muligheder for ændringer i personalenormeringer mv. inden for det fastlagte budget. Fastholde en pulje til udviklings- og omstilling – selv i nedskæringstider.

6	De fagprofessionelle kan opfatte politiske beslutninger med betydning for de enkelte faglige miljøers råderum som tilfældige og pludselige, hvilket skaber uro og mistillid til topledelsen og det politiske niveau.	Toplederen skal oversætte de politiske krav og løbende formidle præmisser, succeskriterier, processer og dilemmaer til de fagprofessionelle.	Etablere et minikursus i det politiske niveaus beslutningsrutiner og –kultur med deltagelse af politiker(e). Sikre et højt og kontinuerligt informationsniveau i organisationen. Inddrage og høre fagprofessionelle i sager som får betydning for de fagprofessionelle miljø.
7	Fagprofessionelle miljøer er karakteriseret ved en fare for, at de fagprofessionelle i for høj grad udvikler fortolkningsrammer, som ikke harmonerer med borger/bruger ønsker. Udfordringen består i at få dem til at harmonere.	Toplederen skal tage initiativer til, at de fagprofessionelle miljøer møder borgere/brugere, og konfronteres med deres ønsker og opfattelser.	Tilskynde til fagprofessionelles deltagelse i relevante borger/brugermøder. Etablere incitamentsstrukturer der sikrer, at de fagprofessionelle løbende inddrager borgerne/brugere.
8	Der en forventning om at offentligt ansatte skaber et samlet bidrag til den offentlige debat, som er sagligt, kvalificeret og bidrager til respekt omkring den udfordring og opgaveløsning, der varetages i offentlig virksomheder.	Toplederen skal formidle klare etiske principper for medarbejderes og ledes ret og pligt til at bidrage til den offentlige debat på områder, hvor de har monopol på relevant faglig viden.	Udarbejde etiske retningslinier i samarbejde med de fagprofessionelle og anvende disse i forbindelse med introduktion af nye medarbejdere.