

FAGLIG LEDELSE PÅ SUNDHEDSOMRÅDET: GEVINSTER OG FALDGRUBER?

LOTTE BØGH ANDERSEN 9. SEPTEMBER 2025



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

KONG FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse



INTRODUKTION

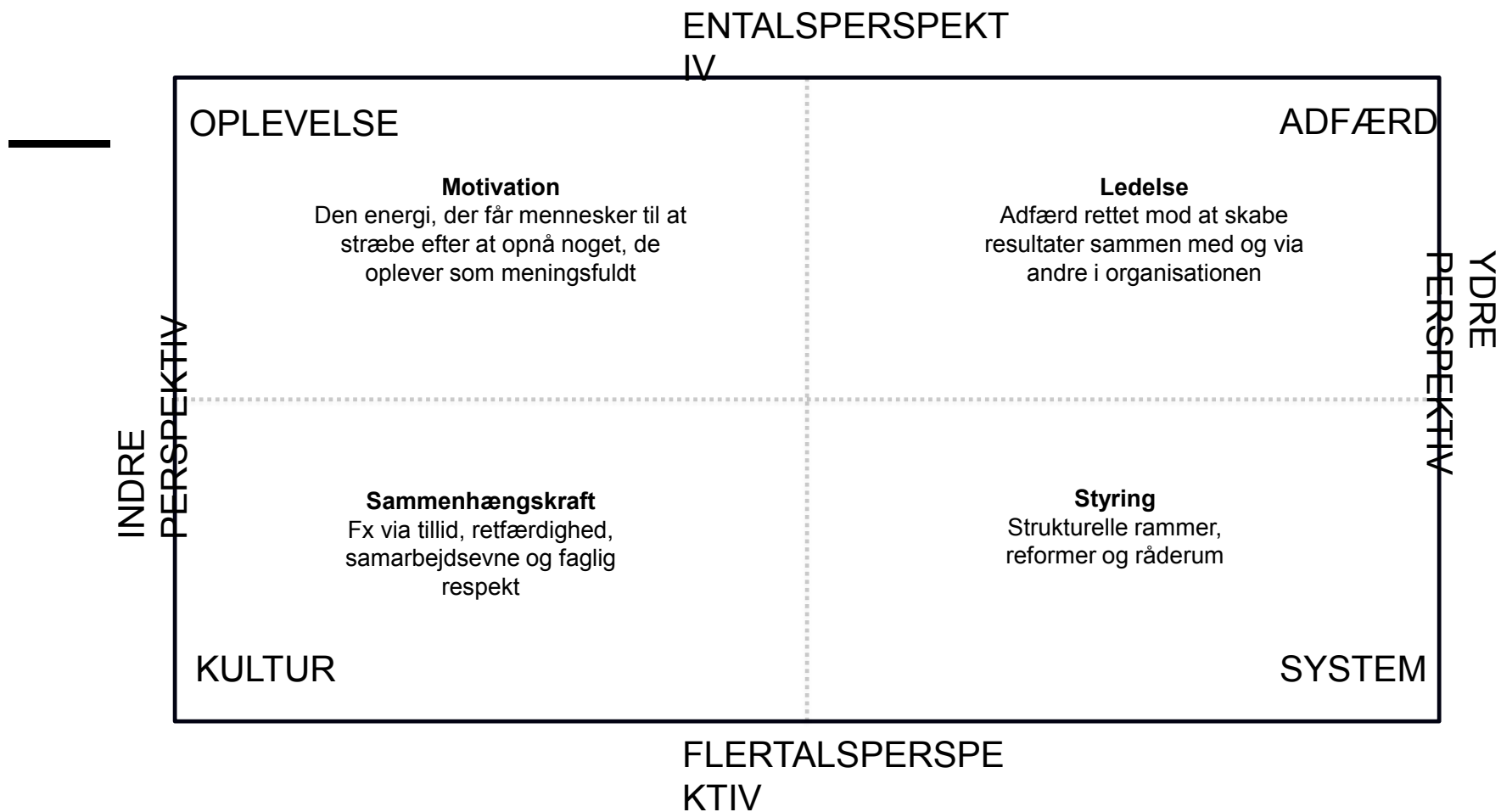
<= Egen forskning i faglig ledelse samt **Clara Siboni Lunds**
[Ph.d.-afhandling](#) om faglig ledelse

Hvem er jeg? Lotte Bøgh Andersen

Professor ved Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse

Bogen "Sammen om at lykkes" (med sundhedsområdet og tre andre sektorer), der udkommer i uge 44.





Konteksten med mange forandringer i styringen

Hvad er faglig ledelse
og hvorfor er det
relevant?

Faldgruber forbundet
med faglig ledelse på
sundhedsområdet

Fremmende forhold for
faglig ledelse på
sundhedsområdet

SUNDHED: FORANDRINGER PÅ FLERE NIVEAUER

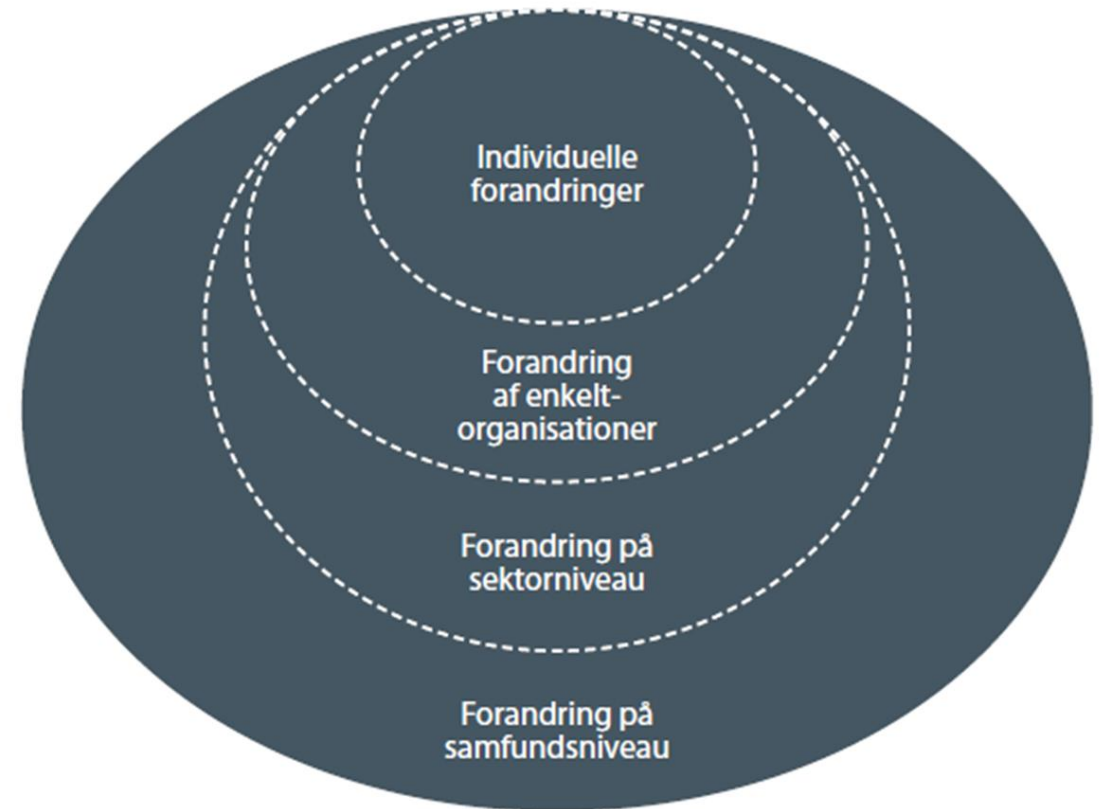
Turbulens

Ændring af
årsagssammenhænge

Gensidig
afhængighed

Tidsmæssig
kompleksitet

Figur 6.1: Forandringsniveauer



HVAD ER FAGLIG LEDELSE OG HVORFOR ER DET RELEVANT?



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

KONG FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse



FAGLIG LEDELSE HANDLER OM...

**—
... AT SÆTTE RETNING VED AT
KOM- BINERE FAGLIGHED OG ORG.
MÅL
OG AT SKABE RESULTATER VIA
MEDARBEJDERNES FAGLIGHED**

FAGLIGHED



Professionelle normer

Delte opfattelser af, hvad man
gør og ikke gør
i givne situationer for at handle
fagligt korrekt



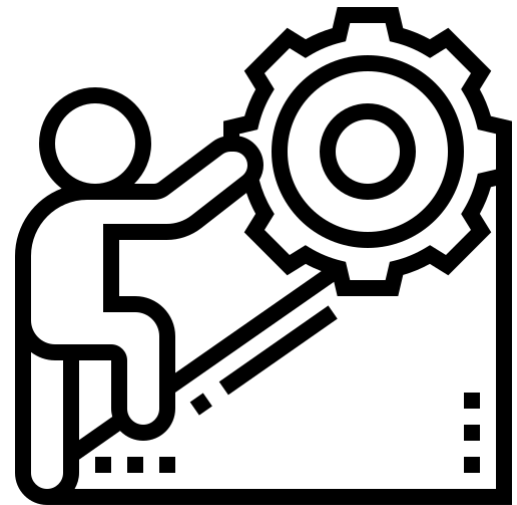
Faglig viden

Specialiseret, teoretisk viden
fra uddannelse og videre
erfaring

FAGLIGHEDEN ER EN GAVE

... der også kan give udfordringer!

- Forskellige forståelser af det ønskværdige
 - Mellem medarbejdere og organisationer
 - Mellem forskellige medarbejdergrupper
- Utilstrækkeligt fagligt niveau



HVAD ER FAGLIG LEDELSE?

Ambition: Facilitere en fælles forståelse af faglig kvalitet inden for rammerne af organisatoriske målsætninger og at indfri denne i praksis

**Overensstemmels
e**

ml. organisatoriske
målsætninger og
professionelle normer

Udvikle

medarbejdernes
faglig viden

Aktivere

professionelle normer og
faglig viden i praksis

HVAD ER FAGLIG LEDELSE IKKE?

- Ikke en person "faglig leder",
men en type af aktive ledelseshandlinger
- Ikke blot første blandt ligemænd,
men faciliterende ledelse
- Ikke professionsvælde,
men fokus på integration af faglighed i organisationen



HVORDAN UDØVER MAN FAGLIG LEDELSE?

Ambition: Facilitere en fælles forståelse af faglig kvalitet inden for rammerne af organisatoriske målsætninger og at indfri denne i praksis

**Overensstemmels
e**

ml. organisatoriske
målsætninger og
professionelle normer

Udvikle
medarbejdernes
faglig viden

Aktivere
professionelle normer og
faglig viden i praksis

SKABE OVERENSSTEMMELSE

Oversættelse af mål

"Hvis vi vil prioritere vores ressourcer til de svageste borgere, må vi lade de knap så svage borgere tage mere ansvar for dem selv"

Udvikling af normer

"Hver gang vi starter en ny borger op, starter vi dag 1 med at tale om, hvilket mål borgeren skal have nået om tre måneder" (Rehabiliteringsleder)



Billede af Mathias Zoomer via Pexels.com

HVORDAN UDØVER MAN FAGLIG LEDELSE?

Ambition: Facilitere en fælles forståelse af faglig kvalitet inden for rammerne af organisatoriske målsætninger og at indfri denne i praksis

**Overensstemmels
e**

ml. organisatoriske
målsætninger og
professionelle normer

Udvikle
medarbejdernes
faglig viden

Aktivere
professionelle normer og
faglig viden i praksis

UDVIKLE FAGLIG VIDEN

Teoretisk viden

"Vi deltog alle i et screeningskursus med fokus på børns sociale interaktioner. Vores leder er meget fokuseret på, hvordan vi kan fastholde de kompetencer"

(Sundhedsplejerske)

Praktisk viden

"Det er ikke noget man lige gør natten over. Man bliver nødt til at gå hjem og øve sig [...] og det er sådan jeg understøtter udviklingen som leder – altså, der skal bruges tid på det her"

(Sundhedsplejeleder)



HVORDAN UDØVER MAN FAGLIG LEDELSE?

Ambition: Facilitere en fælles forståelse af faglig kvalitet inden for rammerne af organisatoriske målsætninger og at indfri denne i praksis

**Overensstemmels
e**

ml. organisatoriske
målsætninger og
professionelle normer

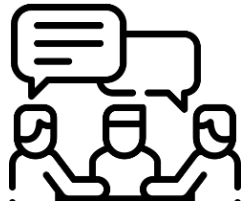
Udvikle
medarbejdernes
faglig viden

Aktivere
professionelle normer og
faglig viden i praksis

AKTIVERE VIDEN & NORME

Planlagt aktivering

Tværfaglige team-møder,
case-møder og konferencer



Spontan aktivering

"Jeg stiller ofte spørgsmål som
'Har du noget evidens for
dette?' eller 'Har du tænkt på
det her?' ... og formålet er at
forbedre den faglige kvalitet"



HVORFOR FAGLIG LEDELSE?

I organisationer, hvor ledere udøver høje niveauer af faglig ledelse, har medarbejdere...

**Opfyldt
psykologiske
behov**

**Understøttende
opfattelser af
styring**

**Højere
vurderinger af
den faglige
kvalitet**

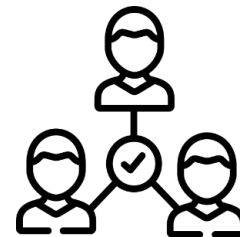
1. HVORFOR: OPFYLDTE PSYKOLOGISKE BEHOV



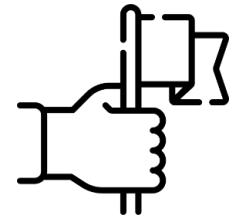
Autonomi



Kompetence



Relationer

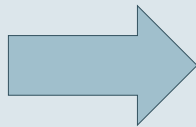


Mening

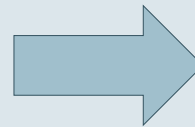
Faglig ledelse hænger positivt sammen med opfyldelsen af psykologiske behov.
De er centrale ingredienser i at stimulere medarbejderes indre motivation og public service motivation

STYRING OPFATTES MERE UNDERSTØTTENDE

**SPECIFIK
FAGLIG LEDELSE**

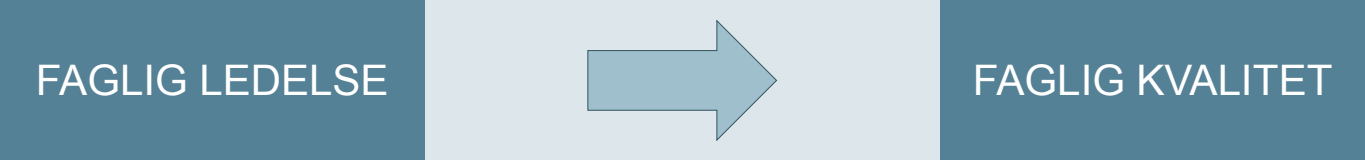


**UNDERSTØTTEND
E OPFATTELSER**



MOTIVATION

3. HVORFOR HØJERE FAGLIG KVALITET



A diagram consisting of a large, light blue arrow pointing to the right. Inside this arrow, there are two dark blue rectangular boxes. The first box on the left contains the text 'FAGLIG LEDELSE'. A smaller, light blue arrow points from this box to a second dark blue rectangular box on the right, which contains the text 'FAGLIG KVALITET'.

FAGLIG LEDELSE

FAGLIG KVALITET

Konteksten med mange forandringer i styringen

Hvad er faglig ledelse
og hvorfor er det
relevant?

Faldgruber forbundet
med faglig ledelse på
sundhedsområdet

Fremmende forhold for
faglig ledelse på
sundhedsområdet

FALDGRUBER FORBUNDET MED AT BEDRIVE FAGLIG LEDELSE PÅ SUNDHEDSOMRÅDET



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET

KONG FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse

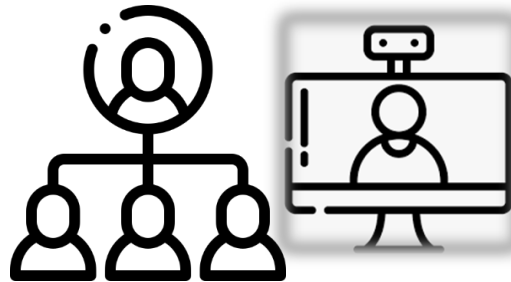


FALDGRUBER VED FAGLIG LEDELSE

Forskellige opfattelser
af faglig ledelse



Ledelsesspænd og
andre typer afstand

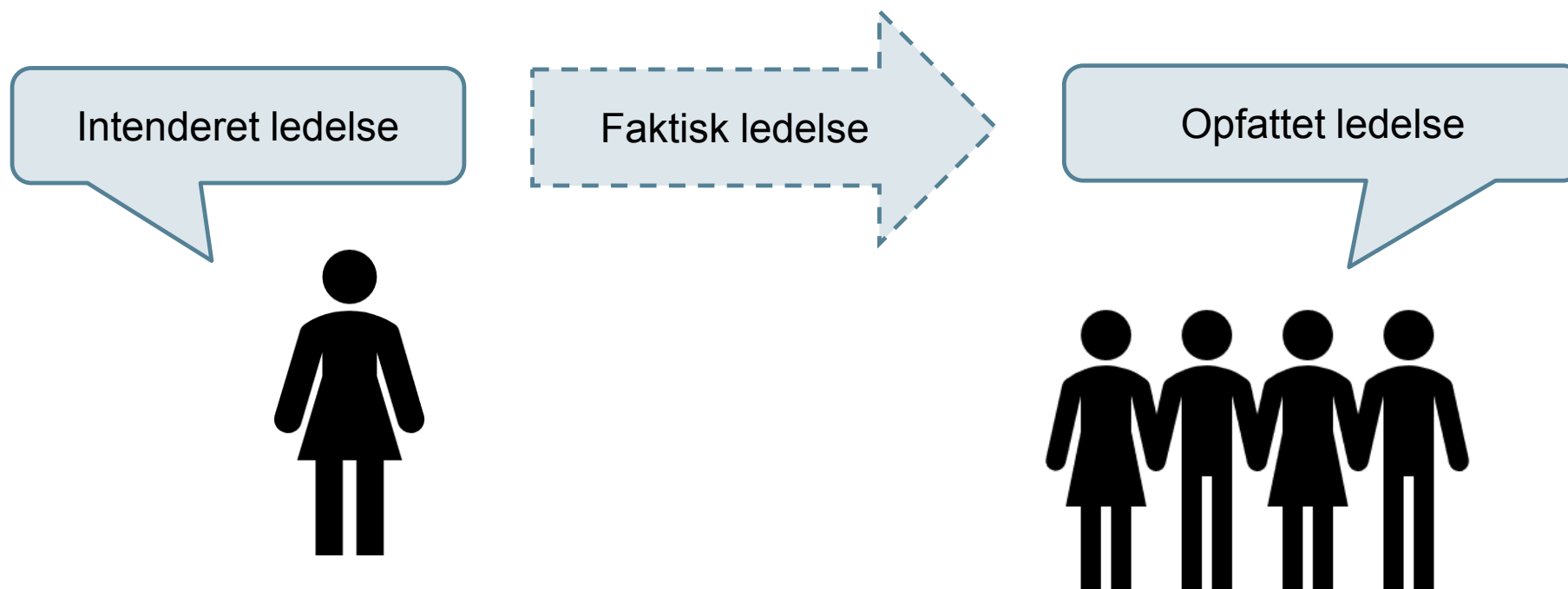


Skæv balance i faglig-
og lederidentitet

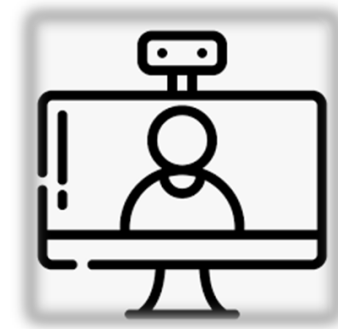
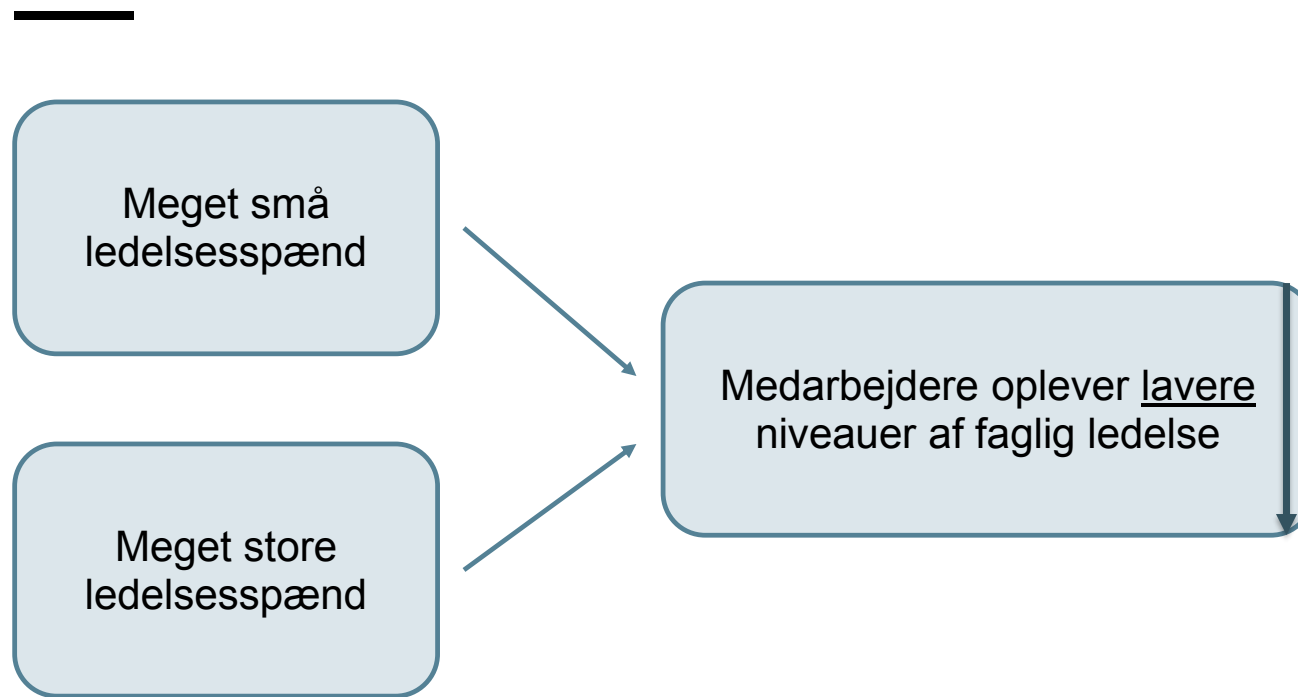


III. I ALLEDAGLIGT

FORSKELLIGE OPFATTELSESR AF FAGLIG LEDELSE



LEDELSESSPÆND OG ANDRE TYPER AFSTAND

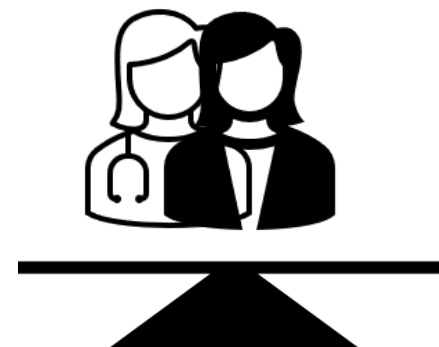


5. FALDGROBE: SKÆV BALANCE I FAGLIG- OG LEDERIDENTITET

Ikke-balanceret
faglig- og lederidentitet



Medarbejdere oplever
lavere niveauer af faglig
ledelse



Konteksten med mange forandringer i styringen

Hvad er faglig ledelse
og hvorfor er det
relevant?

Faldgruber forbundet
med faglig ledelse på
sundhedsområdet

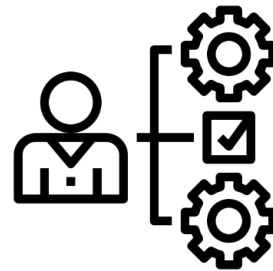
Fremmende forhold
for faglig ledelse på
sundhedsområdet

REDSKABER TIL AT LYKKES MED FAGLIG LEDELSE

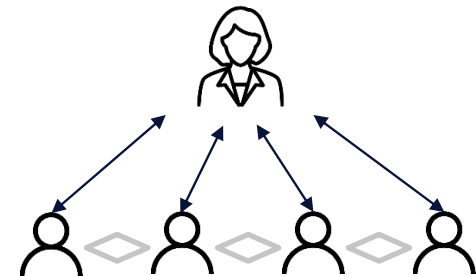
Understøt i de øvre
ledelseslag, at alle kan
lykkes med faglig ledelse



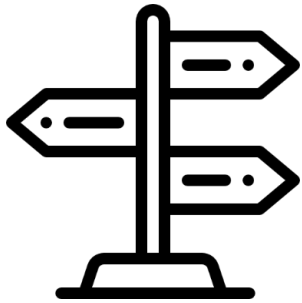
Identificér egen
faglig ledelse



Organisér den
faglige ledelse

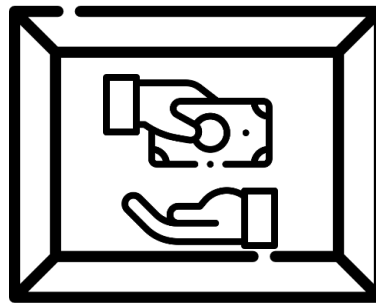


FORHOLD DER SKAL AFSTEMMES, HVIS I DELES OM DEN FAGLIGE LEDELSE



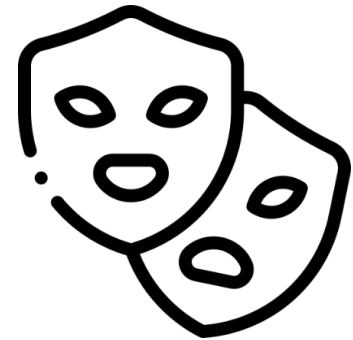
RETNING & RESULTATER

- Indhold af ledelsesopgave?
- Pejlemærker?
- Endemål?



RAMMER & RESSOURCER

- Prioritering af opgaver?
- Autonomi?
- Medfølger der ressourcer?



ROLLEFORDELING

- Leder?
- Medarbejder?
- Ledelsesstøtte?

KONKLUSION

Ambition: Facilitere og indfri fælles forståelse af faglig kvalitet inden for målsætninger via **overensstemmelse, udvikling og aktivering**

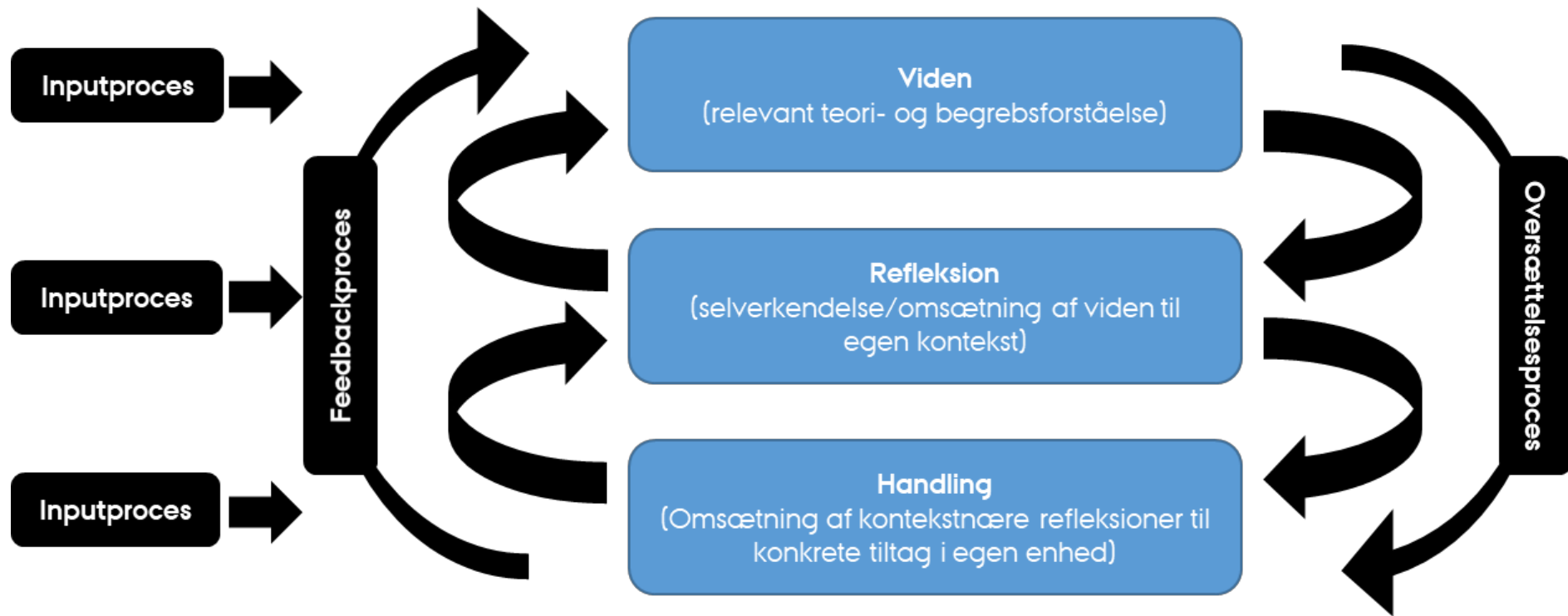
Gevinster: Opfyldelse af psykologiske behov, motivation og faglig kvalitet.

Faldgruber: Forskelle i opfattelser, organisatoriske vilkår, lederkarakteristika

Redskaber:

- Støt faglig ledelse, hvis du er leder af andre ledere, herunder via de organisatoriske vilkår
- Identificér egen faglig ledelsespraksis – prioritér
- Organisér den faglige ledelse – på afstemt vis

HVORDAN ARBEJDER MAN VIDERE MED AT OMSÆTTE OG ANVENDE LEDELSESTRÆNINGEN?





KONG FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse