



Dansk Socialrådgiverforening

2015

Januar

***Notat om
faglig ledelse
på det spe-
cialiserede
børneområde***

Forord

Om faglig ledelse af høj kvalitet i praksis på det specialiserede børneområde

Dette notat er en opsummering af drøftelserne i DS' børnearbejdsgruppe om faglig ledelse på det specialiserede børneområde. Notatet skal ses sammen med de andre notater fra børnearbejdsgruppen - især notatet 'Ny normal' om udviklingen af det forebyggende arbejde og notatet om, hvordan man kan modvirke uacceptable forløb i børnesager.

Niels Christian Barkholt
Næstformand

3 notater

Dansk Socialrådgiveforenings børnearbejdsgruppe har udarbejdet tre notater:

- *Notat om uacceptable forløb i børnesager*
- *Notat om en sammenhængende og forebyggende børnepolitik*
- *Notat om faglig ledelse på det specialiserede børneområde.*

1. Indledning

I de seneste 10 år har vi haft en økonomidagsorden på børneområdet, som nu suppleres med en kvalitetsdagsorden. Det faglige lederskab skal sikre kvaliteten i arbejdet. Forventningerne er høje til det sociale arbejdes kvalitet og den rigtige udnyttelse af økonomiske og personalemæssige ressourcer. Dansk Socialrådgiverforenings udgangspunkt er, at de eksisterende ressourcer kan udnyttes mere kvalificeret. Derfor er der et stort behov for at arbejde strategisk med faglig ledelse på børneområdet. Faglig ledelse er 'ledelse af faglighed'. Det adskiller sig fra generel ledelse ved, at lederen også er fagligt solidt funderet på børneområdet.

Faglig ledelse er et perspektiv på det sociale arbejdes drift og udvikling i arbejdet med udsatte børn, unge, familie, netværk og samarbejdspartnere. Det handler både om at sikre de rette faglige rammer, de rette kompetencer, det rette børnesyn og inddragelse af børn og forældre, den rette faglighed i forhold til at arbejde metodisk med familier, der har modstand mod forvaltningen, etc. Ofte vil normeringen være fastlagt ovenfra, men i den udstrækning, det er muligt, skal ledelsen dertil arbejde for den rette normering, så der er tid til at arbejde kvalificeret med sagerne. Det handler også om at sikre faglighed og udviklingen heraf inden for et omskifteligt fagområde, som i høj grad har det offentlige søgelys rettet mod sig. Alt dette er eksempler, som viser, at der i dag er krav om stærk og visionær socialfaglig ledelse som en forudsætning for bæredygtigt socialt arbejde i fremtiden. Det forudsæt-

ter, at ledere både har ledelsesmæssige og socialfaglige erfaringer og kvalifikationer til at binde organisationen fagligt sammen, horisontalt og vertikalt.

Men hvad karakteriserer faglig ledelse af høj kvalitet, og hvad er en god faglig leder? Det har en arbejdsgruppe på børneområdet nedsat af DS' hovedbestyrelse undersøgt og beskrevet som et led i arbejdsgruppens afrapportering, fordi netop dette ledelseslag har afgørende betydning for, hvordan man driver gode processer og får skabt gode vilkår for børnearbejdet.

Alt dette er eksempler, som viser, at der i dag er krav om stærk og visionær socialfaglig ledelse som en forudsætning for bæredygtigt socialt arbejde i fremtiden.

2. Værdibaseret styring af socialt arbejde

Myndighedsarbejde i børnesager kræver socialfaglige kompetencer. Derfor handler faglig ledelse på børneområdet om at lede socialfaglighed og at tage lederskabet på sig. Høj ledelseskvalitet tager udgangspunkt i en værdibaseret rammestyring ledelse. Det er den overordnede ramme og således, at Dansk Socialrådgiverforening forstår faglig ledelse. Dette perspektiv skriver sig ind i indholdet i en tillidsdagsorden. Det vil sige, at god faglig ledelse bygger på et stærkt element af tillid i relationen mellem medarbejdere og ledere - tillid til at den enkelte socialrådgiver besidder den nødvendige faglighed til at være kompetent i myndighedsarbejdet. Denne tillid skal konstant kunne udfordres i en fælles refleksion, så man sammen kan fastholde et højt fagligt niveau.

Værdier i det sociale arbejde står centralt. Faglig ledelse indebærer at kommunikere værdierne i organisationen ud til medarbejderne og at sikre, at værdierne er implementeret i arbejdet. I praksis handler dette arbejde om en fortsat kulturskabelse. Dermed menes, at det at opbygge et fagligt fundament omkring arbejdet med udsatte børn og unge hviler på værdier, som til sammen danner en kultur.

3. Socialfaglige fyrtårne leder opad og nedad

Faglige ledere er at betragte som 'socialfaglige fyrtårne'. Det betyder, at de er spidskompetente inden for socialt arbejde med myndighedsudøvelse. De har solide erfaringer fra praksis i kombination med efteruddannelse - fagfagligt i arbejdet med børn og unge men også inden for faget ledelse. Et fyrtårn lyser både den nære praksis op samt praksis i andre kommuner og på landsplan. Det lyser også kommunens organisationsniveauer op. Vedkommende er dermed i stand til at koble data og viden udefra til organisationen og omvendt samt data mellem afdelingens praksis og kommunens overordnede økonomi.

Alle har ret til god ledelse. Både medarbejdere, lederen, lederens chef, etc. I praksis ser vi ofte, at der ikke findes ledere fra niveau tre og opefter, som har solide socialfaglige kompetencer. Den faglige leder skal derfor lede nedad til socialrådgivere i afdelingen, men også opad til øvre ledelsesniveauer. Lederen skal oversætte både op og ned i organisationen og kunne beherske to sprog. Lederen skal være garant for det faglige niveau i afdelingen. En forudsætning herfor er, at lederen kan oversætte vilkårene for praksis til øvre ledelseslag i et merkantilt/økonomisk sprogbrug for at kunne opnå de ressourcer, der skal til for at sikre rådets politiske prioritering og at bevare et tilfredsstillende fagligt niveau i sagsarbejdet. Det vil sige, at de problemstillinger blandt medarbejderne, som leder for eksempel oplever som dysfunktionelle eller som et udviklingsområde, sørger lederen for at bringe videre til chefen, så der findes et feedbacksystem mellem ledelsesniveauerne. Den faglige leder har en særlig rolle her ved at være den direkte oversætter af de dikotomier, som ligger i faglighed og økonomi og at få dem til at gå sammen for at opnå en afstemthed.

Lederen skal også lede nedad med et andet sprogbrug, det socialfaglige, for at oversætte og implementere økonomiske dispositioner og politiske mål i arbejdet hos socialrådgiverne. Tilsvarende skal lederen også her kunne oversætte dikotomier, politiske beslutninger og prioriteringer nedad i organisationen - og igen at få medarbejdernes tilbagemeldinger herpå, som kan kræve yderligere dialog med øvre ledelseslag. Det er ikke alene lederens ansvar at spotte problemstillinger i afdelingen. På den måde er der tale om et fælles kommunikativt ansvar i relationen mellem leder og medarbejdere. Det forventes også, at medarbejderne bidrager og er i stand til at sige fra og kunne tage ansvar for at beskrive og dokumentere problemer, som kræver øvre ledelsesmæssig opmærksomhed. Lederen skal på den måde bidrage til at skabe sammenhæng fra kommunalbestyrelse til

yderste led af praksis og både kunne lede vertikalt og horisontalt i organisationen. Den horisontale dimension består også i at skabe læring i organisationen, for eksempel at give viden til medarbejdere om "håndværket i praksis" samt at sikre gode introduktionsprogrammer til nye medarbejdere.

4. Systematisk sagsarbejde og metodebevidsthed

To centrale elementer i socialfaglig ledelse på sagsniveau er systematisk sagsarbejde og metodebevidsthed. Systematikken er afgørende for at sikre det lovpligtige arbejde i myndighedsudøvelsen og igen for at sikre børnenes og forældrenes retssikkerhed. Praksisundersøgelser peger også fra Ankestyrelsen på fejl i sagsbehandlingen. Systematisk sagsarbejde handler dels om, hvordan en sag bliver behandlet juridisk. Som socialrådgiver skal man altid vide, hvor man juridisk er i processen og hvilke retligheder og pligter, borgerne har. Dertil skal man være i stand til at understøtte den lovpligtige del af processen administrativt. Alle formkrav skal være opfyldt, for eksempel notatpligt, rettidighed og korrekte afgørelser i sagen.

Med metodebevidsthed menes, at den faglige leder skal være funderet i et bredt arsenal af metoderedskaber. Vedkommende skal have konkrete erfaringer med, hvordan man handler i forhold til tilspidsede situationer i praksis og i særdeleshed, hvordan man arbejder med faglig autoritet og modstand i familier. Den faglige leder skal beherske de metoder, som der er politisk besluttet i kommunen. Hvis man for eksempel har besluttet at arbejde med ICS eller SOS, så skal den tilgang være bærende i organisationen og i den metodiske tilgang i den situationsbestemte ledelse. Den faglige leder skal kunne støtte, guide og instruere medarbejderne heri. I en offentlig forvaltning er der ikke frit metodevalg. Der træffes metodiske valg og den faglige leder er garant for, at metoderne bliver fulgt. Lederen skal kunne bruge metoderne, men skal også være

solidt forankret i for eksempel ICS' terminologi med henblik på at formidle, hvordan man arbejder med teorien og systemet. Lederen skal kunne lede en afdeling, som opfylder disse to kriterier; systematisk sagsarbejde og metodebevidsthed.

5. Forhandling er den gensidige kontrakt

Medarbejdere og ledere skal nå til enighed om praksis. Det er en forhandling af den kompetente adfærd, hvor det faglige argument er bærende, men hvor lederen har det sidste ord afhængigt af kommunens kompetenceplan. Det faglige skøn udgør en stor del af faget i børnesager. Og et fagligt skøn og en afgørelse træffes ud fra de faktuelle oplysninger og på baggrund af børnefaglige undersøgelser, det vil sige beskrivelser og vurderinger, som socialrådgivere gennemfører om børn, forældre, familie og netværk. Hvordan en afgørelse falder ud afhænger af en helhedsorienteret fortolkning af sagens oplysninger. Samtidig skal man se sagerne i en proces, hvor vidensbasen fortsat ændrer sig, og hvor man fortsat må handle på et ufuldstændigt grundlag. Familiens problemer udvikler sig, og hvad der var en god beslutning for en uge siden har måske ændret sig, så situationen kalder på en ny beslutning. Der er dermed tale om en kontinuerlig 'forhandling' af, hvad der er kompetent adfærd og hvad man skal forstå som det sociale problem i familien og løsningen herpå i et samspil mellem medarbejder, der har kontakten til familien og lederen, der har kompetencen til at træffe beslutninger.

I praksis kan man tale om hovedregler og undtagelser i beslutninger. Det er ikke muligt at lave generaliserede regler på dette område, men lederen skal kunne kommunikere hovedregler til medarbejderne, jævnfør serviceniveauerne, men at der også er undtagelser. Det er blot vigtigt, at undtagelserne bliver forhandlet gennem dialog. Afhængigt af, hvad medarbejderne har

af beslutningskompetence, så foregår dialogen der, hvor medarbejderne er i tvivl. Man skal således være god til at dele sin tvivl som medarbejder, men også som leder kunne møde tvivlen med faglig sparring, klar faglig argumentation og tid, når der skal træffes svære beslutninger. Undtagelser har stor betydning i praksis, fordi de tager højde for individuelle skøn.

Et forhandlingsperspektiv tager ikke kun udgangspunkt i enkelte sagsfokuserede forhandlinger. Et forhandlingsperspektiv tager udgangspunkt i, hvilket fagligt niveau den enkelte fagperson befinder sig på, kollektivet af medarbejdere og afdelingens samlede faglige niveau. Lederen er således leder af en forhandlingsproces, hvori der indgår mange variable. Lige fra socialrådgivernes uddannelsesniveau, evne til at løse problemer indbyrdes og omstille sig, evne til at tage egne initiativer, evne til at indgå i det tværfaglige samarbejde, evne til at støtte hinanden i akutte situationer, etc. Jo mere kompetent organisationen er, jo mere kan lederen give medarbejderne frihed under ansvar. Omvendt vender pilen også indad mod lederen. Lederen skal være i stand til at løfte niveauet i afdelingen, skabe gode rammer for anvendelse af viden og udvikling af faglighed. Dette perspektiv tydeliggør, at det er en fælles opgave mellem leder og medarbejdere at få arbejdspladsen til at lykkes, men at ansvaret især hviler på lederen.

6. Beslutningskompetence og klar forventningsafstemning

Det at kunne påvirke et sagsforløb og at træffe beslutninger kan variere mellem på den ene side absolut ingen kompetence/mulighed for at påvirke og beslutte og på den anden side fuld kompetence til at træffe alle beslutninger på egen hånd. Der er tale om yderpoler, hvor ingen af dem er hensigtsmæssige eller er at finde i praksis i dag. Spørgsmålet er, hvor på skalaen, det rette fikspunkt

befinder sig. Det er hverken hos en total New Public Management-styring. Det er heller ikke i den anden grøft, hvor socialrådgivere træffer beslutninger i enrum. Det skal forhandles i forhold til, hvor det kan bære i den enkelte organisation. Her spiller flere forhold ind. Hvis kommunen for eksempel har en meget stram økonomi, så kræver det mere ledelse, der definerer og tager ansvar for faglige beslutninger, fordi serviceniveauet ændrer sig. En leder tager ansvar for den ændring og skal kunne formidle og implementere ændringen i et klart sprog. En sådan ny økonomisk situation stiller store krav til selve implementeringen. I en sådan situation vil lederen have brug for at opbygge feedback- og kontrolsystemer for at sikre, at økonomien bliver overholdt. Det indebærer også at udvikle metoder, som skal til for at kunne udføre et godt ledelsestilsyn. Ikke kun for at kontrollere men med læring hos den enkelte medarbejder og i organisationen som et centralt omdrejningspunkt.

Når en ny praksis er implementeret, kan beslutningskompetencen igen udvides afhængigt af kommunens økonomiske situation. Uanset den økonomiske ramme, så forudsætter en høj grad af beslutningskompetence, at socialrådgiverne har internaliseret kvalitetsstandarder, serviceniveauer og værdier i organisationen. Heri består forhandlingen. Det stiller store krav til lederen om at kunne kommunikere præcist, hvori serviceniveauerne består. Serviceniveau skal minimum forstås som tredelt; a) hvad er niveauet for konkrete ydelser, b) Hvordan fortolker vi lovgivningen – hvor er det vi som forvaltning har et klart ansvar for at yde hjælp? og c) hvilke problemtyper er vi i stand til som kommune at hjælpe borgeren med og på hvilken måde – og hvilke problemer er andre myndigheder forpligtet på at yde hjælp til.

7. Det ideelle samarbejde – visionen for et godt børnearbejde

I relationen mellem leder og medarbej-

dere er det ideelle samarbejde eller den kompetente organisation kendetegnet ved, at der er en klar forventningsafstemning mellem leder og medarbejdere om, hvad der forstås ved høj faglighed og kompetent faglig ledelse. Det er en kultur, som løbende skabes gennem kommunikation, hvor man aldrig er alene om at træffe indgribende beslutninger i børn og forældres liv. Målet er, at socialrådgiverne har en høj grad af egenkompetence, som gør beslutningsprocesserne smidige, og at der er skabt en kultur, hvor man `ved hvad hinanden tænker og vurderer´, uden at det dermed bliver til en indforstået praksis mellem de professionelle. Fagligt bliver der anvendt et fælles begrebsapparat, man udfordrer hinanden i forhold til vurderinger og beslutninger, hvor både pris, kvalitet og estimeret effekt er en integreret del af den faglige dialog på sagsniveau. Faglig uenighed er en styrke i et velfungerende arbejdsmiljø. Der eksisterer et højt vidensniveau, hvilket betyder, at man er optaget af at vidensbasere det sociale arbejde og løbende implementerer nye teorier og ny forskning i praksis. Kompetenceudvikling og læring er en integreret del af organisationens måde at fungere på, hvor der er en kultur for at dele viden, at lære af hinanden og at tage ny viden ind udefra. Det kan være inspiration til at arbejde anderledes med unge udsatte fra en anden kommune, det kan være besøg af en forsker, som har lavet ny forskning, der stiller den nuværende måde at praktisere på i et nyt lys. Den kompetente organisation har også integreret praksisforskning tæt på praksis. Dermed kan man løbende måle på indsatsen og fortsat undersøge kvaliteten i praksis og om kommunens ressourcer anvendes så optimalt som muligt.

8. Opsamling

Dette perspektiv på faglig ledelse viser med al tydelighed, at der i dag stilles store krav til faglig ledelse og til, at lederen har et særligt blik på organisationen. Lederen skal være i stand til at kommunikere i et tydeligt sprog, hvad der forventes af den enkelte medarbej-

jder, men lederen skal også klart legitimere, at medarbejderne kan udtrykke, hvad de forventer af lederen. Lederen skal kunne bevæge sig kompetent på flere niveauer i organisationen. Brobygning er en kernekompetence, således at der fortsat er den rette balance mellem økonomi og faglighed og mellem monofaglighed og tværfaglighed. Lederen skal også kunne formidle og diskutere med medarbejderne løbende, hvad der er god kvalitet i arbejdet. Det afspejler også forventningerne til den enkelte medarbejder. Dette perspektiv stiller både krav til ledere og til medarbejdere. Det er krævende fortsat at skulle indgå i forhandlinger om den gode praksis, og meget handler også om tillid. Den faglige leder er derfor bevidst om balancer og om, hvornår man som leder skal tage det faglige ansvar for en beslutning.



Dansk Socialrådgiverforening

Toldbodgade 19 B
DK 1253 København K

T 7010 1099
ds@socialraadgiverne.dk
www.socialraadgiverne.dk