



Socialstyrelsen

Faglig ledelse af en
recovery-orienteret
rehabiliterende indsats

Syv retningsgivende principper for
faglig ledelse i socialpsykiatrien

Faglig ledelse af en recovery-orienteret rehabiliterende indsats

Syv retningsgivende principper for faglig ledelse i socialpsykiatrien

Publikationen er udarbejdet af Implement Consulting Group i samarbejde med Socialstyrelsen.

Publikationen er udgivet af
Socialstyrelsen
Edisonsvej 1
5000 Odense
Tlf: 72 42 37 00
E-mail: info@socialstyrelsen.dk
www.socialstyrelsen.dk

Udgivet januar 2021
Layout: 4PLUS4

Download eller se publikationen på www.socialstyrelsen.dk. Der kan frit citeres fra publikationen med angivelse af kilde.

ISBN (elektronisk udgave): 978-87-94059-28-2
ISBN (trykt udgave): 978-87-94059-29-9

Indhold

Introduktion.....	4
Kerneopgaven i den recovery-orienterede rehabiliteringspraksis	6
Borgerens personlige recovery	6
Den faglige leder som guide	8
Syv principper for faglig ledelse.....	10
Princip 1. Samarbejde med borgeren	10
Princip 2. Tydelig faglig retning	12
Princip 3. Nærværende ledelse	14
Princip 4. Faglig refleksion	16
Princip 5. Ledelsesinformation som fagligt værktøj.....	18
Princip 6. Samarbejde om recovery	20
Princip 7. Recovery-orienterede kompetencer	22
Hvis du vil læse mere.....	24

Introduktion

Mennesker med psykiske vanskeligheder kan i kortere eller længere perioder af deres liv få brug for støtte til at komme sig eller få et godt og meningsfuldt liv med størst mulig selvstændighed. At give denne støtte er en stor og vigtig opgave. En opgave, der forudsætter et højt fagligt niveau og et tydeligt ledelsesmæssigt ansvar. Som faglig leder i socialpsykiatrien har du derfor en helt central opgave.

Denne pjece er skrevet til dig, der er faglig leder i socialpsykiatrien. Pjecen tilbyder inspiration og gode råd til faglige ledere, der arbejder med afsæt i en recovery-orienteret rehabiliterende tilgang. I det recovery-orienterede rehabiliterende arbejde er målet med indsatsen at støtte borgeren i at opnå personlig recovery. Dermed tager indsatsen udgangspunkt i borgerens oplevelse af et meningsfuldt liv og i borgerens håb og ønsker for fremtiden. Den faglige leders opgave er derfor at skabe rammerne for, at medarbejderne kan tilrettelægge indsatser og aktiviteter med udgangspunkt i borgerens ønsker, håb og drømme. Dette stiller særlige krav til ledelsen om at skabe rammer, kompetencer og samarbejdsrelationer, der gør det muligt for borgeren at nå sine mål.

I pjecen præsenteres syv retningsgivende principper for god faglig ledelse af en recovery-orienteret rehabiliteringspraksis i socialpsykiatrien. Principperne er forbundne og giver derfor bedst mening, når de læses og forstås i sammenhæng. Principperne angiver en retning for den faglige ledelse, men skaber også mulighed for forskellige prioriteringer, afhængigt af de konkrete forhold der er gældende på jeres tilbud. Alle tilbud har forskellige rammevilkår, og principperne skal derfor tilpasses det enkelte tilbuds rammer. I pjecen præsenteres til inspiration nogle konkrete bud på, hvordan du som faglig leder kan arbejde med udgangspunkt i principperne. Ligeledes beskrives nogle af de dilemmaer og faldgruber, som knytter sig til arbejdet med hvert princip.

Principperne er et redskab udviklet til tilbudsledere og afdelingsledere og kan anvendes i dialogen i den samlede ledelsesgruppe. Ved at anvende principperne systematisk sikres det, at de vigtigste elementer i den faglige ledelse bliver drøftet i tilbudsledelsen. Ligeledes kan principperne anvendes i dialogen mellem tilbudsleder og den strategiske ledelse, for at understøtte det systematiske fokus på recovery-orientering i den faglige ledelse. Principperne kan i denne sammenhæng også tages op i en samlet ledelsesgruppe på tværs af forskellige tilbud for at sætte fokus på, hvordan den recovery-orienterede rehabilitering understøttes fagligt. Derudover kan principperne anvendes i dialogen mellem nærmeste faglige ledere og de medarbejdere, der i det daglige arbejder med borgerne, for at tydeliggøre den faglige ledelsesopgave over for både mellemledere og medarbejdere. Principperne vil desuden kunne anvendes som redskab i den individuelle personlige refleksion over egen faglig ledelse (for eksempel i eksplicitering af det personlige ledelsesgrundlag).

Pjecen er udarbejdet på baggrund af et litteraturstudie, interviews med faglige ledere, input fra to ledernetværk under Socialstyrelsen og input fra en arbejdsgruppe med særlig viden om faglig ledelse og socialpsykiatrien.

Pjecen er udarbejdet som led i Satspuljeaftalen 2019-2022 'En styrket indsats i kvaliteten i socialpsykiatrien'. Der er igangsat seks delinitiativer på tværs af døgn- og dagtilbud, udgående og stationære tilbud, myndighed og strategisk ledelsesniveau, der alle sigter efter at styrke socialpsykiatrien gennem et øget fokus på recovery-orienteret rehabilitering. Læs mere om initiativet på www.socialstyrelsen.dk/styrket-kvalitet

Principper for recovery-orienteret rehabilitering

Recovery-orienterede rehabiliterende indsatser har borgerens recovery som mål og ydes efter følgende principper, der er formuleret som en del af initiativet 'En styrket indsats i kvaliteten i socialpsykiatrien':



Kerneopgaven i den recovery-orienterede rehabiliteringspraksis

Borgerens personlige recovery

Forståelsen af tilbuddets kerneopgave bør afspejle sig i et tilbuds praksis. Hvis kerneopgaven er uklar eller slet ikke er defineret, afspejler det sig i tilbuddets praksis. Dette kan være problematisk af mange grunde. Først og fremmest kan det skabe uklarhed om den retning, tilbuddet arbejder i, og derved overlades den faglige ledelsesopgave til den enkelte medarbejder og dennes egen personlige opfattelse og holdning med risiko for, at indsatsen bliver personafhængig og tilfældig.

I denne pjece beskrives god faglig ledelse gennem syv principper, der har kerneopgaven som deres omdrejningspunkt. Når den faglige leder arbejder efter et af de beskrevne principper, er det hele tiden med henblik på at styrke løsningen af netop kerneopgaven. Det er derfor også helt centralt, at den faglige leder sikrer, at medarbejderne ved og er enige om, hvad der er tilbuddets kerneopgave. Dette er forudsætningen for, at alle arbejder i samme retning. Hvis der er uklarhed om kerneopgaven, kan det skabe uklarhed om den faglige retning, usikkerhed om forventningerne til medarbejdernes opgaveløsning og dermed vanskeligheder i dialogen og samarbejdet med borgerne på tilbuddet.

I den recovery-orienterede rehabiliterende praksis er kerneopgaven, med udgangspunkt i Servicelovens formålsbestemmelse og den lovgivningsmæssige ramme for tilbuddet, at understøtte borgerens personlige recovery. Tilbuddet skal således samarbejde med borgeren om at "komme sig". At komme sig betyder ikke nødvendigvis, at borgeren bliver symptomfri. Det betyder derimod, at borgeren lever et meningsfuldt og tilfredsstillende liv med størst mulig selvstændighed. Borgerens personlige recovery er et fælles mål for medarbejdere og borgere, og omdrejningspunktet for dialogen og samarbejdet mellem borgerne og medarbejderne.

Hvordan understøttes fokus på kerneopgaven?

For at sikre en fælles forståelse for og ejerskab til kerneopgaven bør den faglige leder sammen med medarbejdere og borgere omsætte kerneopgaven til fagligt meningsfulde mål for tilbuddet. En tydelig formulering af kerneopgaven på tilbuddet vil også bidrage til at sætte fokus på, hvordan de forskellige faggrupper i tilbuddet indgår i løsningen af den fælles opgave.

Inddragelse af medarbejderne og borgerne i indkredningen af kerneopgaven vil give et solidt afsæt for den løbende drøftelse af de konkrete indsatser og ydelser i tilbuddet samt bidrage til at skabe et fælles engagement om den fælles opgave.

I formuleringen af kerneopgaven kan der med fordel tages udgangspunkt i udvalgte anbefalinger fra ledelseskommisionen (Ledelseskommisionen 2018). Disse anbefalinger understøtter faglig ledelse af en recovery-orienteret rehabiliteringspraksis:

- › De offentlige ledere skal sikre, at værdiskabelsen for borgere og samfundet er det centrale omdrejningspunkt for organisationen.
- › Offentlige ledere skal sikre, at borgerorienteringen er så stærk, at medarbejderne udlever det i det daglige arbejde.
- › De offentlige ledere skal tænke borgere og det omkringliggende samfund ind som aktive partnere i opgaveløsningen.

Tjekboks

- › Har du spurgt borgere og medarbejdere om, hvad de mener, kerneopgaven i tilbuddet er?
- › Hvordan sikrer du, at borgere og medarbejdere kender kerneopgaven i tilbuddet?
- › Har du sammen med borgere og medarbejdere omsat kerneopgaven til konkrete mål?
- › Kan du kort og konkret forklare, hvad kerneopgaven er på tilbuddet?
- › Har du tænkt over, hvordan din forståelse af kerneopgaven afspejler sig i tilrettelæggelsen af arbejdet på tilbuddet?



Den faglige leder som guide

Ligesom medarbejderne støtter borgerne på deres vej mod personlig recovery, skal du som faglig leder støtte både medarbejdere og borgere på den fælles rejse. Vi bruger i denne publikation "rejseguiden" som metafor til at beskrive, hvordan vi forstår ledelsesopgaven. En rejseguide hjælper til, at rejsen foregår på den bedst mulige måde for rejsedeltagerne.

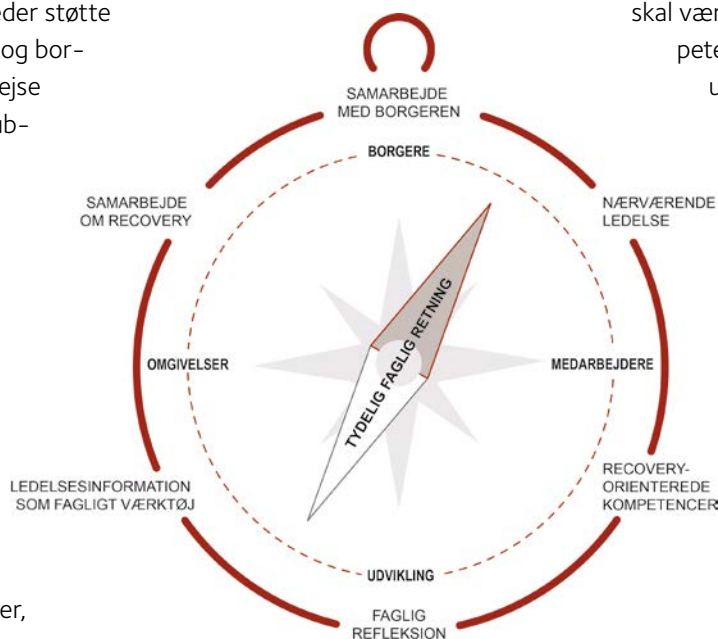
Den gode guide sikrer, at gruppen går i den rigtige retning uden at bestemme den enkeltes vej. Rejseguiden støtter med sit kendskab til ruter og landskab og tydeliggør mulige udfordringer og muligheder undervejs. Målet for den enkeltes rejse fastsættes i en balance mellem ambition, kompetencer og landskabets sværhedsgrad.

Guiden sikrer, at der løbende tages stilling til rejsens mål og retning set i forhold til deltageres ressourcer og omgivelsernes tilstand. Hvis der er behov for at ændre mål eller rute, hjælper rejseguiden med dette. Således bidrager guiden også til at finde den rette balance mellem tryghed og personlig udvikling.

Rejseguiden er også den, der sikrer, at der er det rette udstyr med på rejsen. Der skal være de nødvendige kompetencer og redskaber, så udfordringer undervejs kan overvindes. Guiden har både øje for personlige kompetencer og teknisk kunnen.

Og frem for alt sikrer rejseguiden, at det er rejsedeltagerens egen rejse. Hele tiden skal det sikres, at rejsen foregår trygt og på en måde, så rejsedeltagerne føler sig hørt, kan følge med og udvikler sig undervejs. Derfor skal rejsens rammer, mål og rute fastlægges i tæt dialog med rejsedeltagerne.

Den faglige ledelse i socialpsykiatrien er under løbende udvikling. Den faglige leder skal i stigende grad navigere i ændrede rammevilkår, stigende efterspørgsel, nye faglige tilgange og ændringer i borgergruppen såvel som i samarbejdsrelationer til forvaltningen med videre. Følgende syv principper kan understøtte *din* faglige ledelse:



1	<p>Princip nr. 1. Samarbejde med borgeren</p> <p>Som faglig leder sikrer du, at tilrettelæggelsen af samarbejdet og dialogen med borgeren understøttes og er et fælles ansvar på tværs af medarbejdergruppen, hvor alle har borgerens recovery som det fælles mål.</p>
2	<p>Princip nr. 2. Tydelig faglig retning</p> <p>Som faglig leder er du tydelig i ord og handling om, hvilken faglig retning der er gældende for arbejdet i tilbuddet. Du anviser samtidig handlemuligheder for medarbejderne i forhold til at arbejde recovery-orienteret og rehabiliterende.</p>
3	<p>Princip nr. 3. Nærværende ledelse</p> <p>Som faglig leder er du nærværende for medarbejderne og for borgerne, og sørger for at være tilgængelig, opmærksom og deltagende, så du kan guide, når der er behov for det.</p>
4	<p>Princip nr. 4. Faglig refleksion</p> <p>Som faglig leder sikrer du rum for systematisk refleksion over og løbende udvikling af den konkret udøvede praksis, så både borgerne og medarbejderne løbende lærer og udvikler sig på baggrund af erfaringerne fra dagligdagen.</p>
5	<p>Princip nr. 5. Ledelsesinformation som fagligt værktøj</p> <p>Som faglig leder sikrer du, at beslutninger der træffes i tilbuddet og for tilbuddet (af den administrative og politiske ledelse), tager afsæt i kvalificeret ledelsesinformation, og at ledelsesinformation bruges til at udvikle fagligheden på tilbuddet.</p>
6	<p>Princip nr. 6. Samarbejde om recovery</p> <p>Som faglig leder arbejder du for at skabe rammerne for en sammenhængende støtte til den enkelte borger ved at opsøge og invitere alle relevante aktører til konkret og formaliseret samarbejde.</p>
7	<p>Princip nr. 7. Recovery-orienterede kompetencer</p> <p>Som faglig leder arbejder du for en strategisk udvikling af medarbejdernes og borgernes kompetencer, der bedst muligt støtter borgernes recovery.</p>

Syv principper for faglig ledelse

1

Princip 1. Samarbejde med borgeren

Som faglig leder sikrer du, at tilrettelæggelsen af samarbejdet med borgeren er et fælles ansvar på tværs af medarbejdergruppen, hvor alle har borgerens recovery som det fælles mål.



Den gode guide er stifinder og bringer sin viden om forskellige ruter i spil, samtidig med at guiden sikrer, at det er rejsedeltagernes egen rejse. Hele tiden skal det sikres, at rejsen foregår trygt og på en måde, hvor rejsedeltagerne føler sig hørt, kan følge med og udvikler sig undervejs. Derfor skal rejsens rammer, mål og rute fastlægges i tæt dialog med rejsedeltagerne.

Der skal i den recovery-orienterede rehabiliterende tilgang være fokus på, at tilbuddet på den ene side skal støtte borgeren i at skabe og fastholde sociale relationer og på den anden side ikke må gøre borgeren afhængig af en relation til specifikke medarbejdere. Det anbefales derfor, at der er fokus på, at samarbejdet med den enkelte borger er en fælles opgave. Samarbejdet mellem den enkelte borger og medarbejderne er således både et spørgsmål om at kunne arbejde fagligt med udvikling af relationen og at kunne stille den rette faglige viden til rådighed for borgerens udvikling.

For at sikre det bedste mulige samarbejde og sikre et fokus på borgerens perspektiv i dette samarbejde, bør borgere have indflydelse på, hvilke medarbejdere de samarbejder med, hvad deres samarbejdes om, og hvordan dette samarbejde tilrettelægges. Dette gælder både for samarbejdet mellem den enkelte borger og den enkelte medarbejder og for det generelle samarbejde mellem borgerne og medarbejderne i tilbuddet.

Hvorfor have fokus på samarbejdet med borgeren?

Samarbejdet med borgeren har til formål:

- › At sikre, at støtten til den enkelte borger tager udgangspunkt i borgerens ønsker og perspektiver og således fokuserer på recovery-orienteret rehabilitering.
- › At sikre fælles faglig refleksion om indsatsen til den enkelte, der understøtter en mere robust indsats.
- › At understøtte borgernes mestring og uafhængighed af medarbejderne.

Dilemmaer og faldgruber

- › For nogle borgere kan det være vanskeligt at skulde forholde sig til flere medarbejdere.
- › Det kan være vanskeligt at balancere borgernes ønsker til medarbejderne og bemanning på den ene side og at have fokus på udvikling af borgernes selvstændighed og egen mestring på den anden side.
- › Et skift i fokus fra den personlige relation til fokus på individuel udvikling kan for nogle borgere betyde et tab af tryghed.
- › Arbejdet med øget indflydelse til den enkelte borger skal altid tage udgangspunkt i en individuel vurdering af borgerens ressourcer og altid drøftes med borgeren selv.

Eksempel fra praksis

På et botilbud for mennesker med svære psykiske lidelser vælger borgerne selv, hvilket netværk af medarbejdere de har kontakt til. Til hver beboer er der således knyttet et tværfagligt team, som borgeren selv har valgt sammensætningen af.

Hvad kan du gøre?

Afklarende spørgsmål

- › Hvordan skabes et godt match mellem medarbejdere og borgere i tilbuddet?
- › I hvilken grad og hvordan har borgerne indflydelse på dette match?
- › Hvordan skabes der tydelighed om medarbejdernes særlige kompetencer, så borgerne ved, hvem de med fordel kan henvende sig til i forskellige situationer?
- › I hvilken grad inddrages borgerne i arbejdstidsplanlægning?

Gode råd

- ✓ Styrk borgernes indflydelse på, hvem de har tættest kontakt med i det daglige.
- ✓ Giv borgerne indflydelse på, hvornår medarbejderne er til stede og i hvilket omfang.
- ✓ Borgeren inviteres til at deltage i alle møder, der handler om dem selv, inkl. supervision.
- ✓ Borgeren kan selv indkalde til møder om indsatsen.

2

Princip 2. Tydelig faglig retning

Som faglig leder er du tydelig i ord og handling om, hvilken faglig retning der er gældende for arbejdet i tilbuddet. Du anviser samtidig handlemuligheder for medarbejderne i forhold til at arbejde recovery-orienteret og rehabiliterende.



Den gode guide sikrer, at gruppen går i den rigtige retning uden at bestemme den enkeltes vej. Rejseguiden støtter med sit kendskab til ruter og landskab og tydeliggør de mulige ruters udfordringer og muligheder. Målet for den enkeltes rejse sættes i en balance mellem ambition, kompetencer og landskabets sværhedsgrad.

Støtten til borgere med psykiske vanskeligheder er en kompleks opgave, hvor forskellige faglige medarbejdere sammen skal levere en helhedsorienteret støtte. Dette stiller krav om en tydelig faglig retning på tværs af de involverede medarbejdere. Den faglige retning skal kvalificere de faglige vurderinger og valg, der dagligt foretages af medarbejderne. Disse baserer sig på a) fælles faglige normer inden for de respektive fag, b) den konkrete kontekst, opgaven løses i, c) perspektiver og ønsker fra borgerne, d) konkrete politiske og ledelsesmæssige beslutninger om faglig standard og retning i indsatsen og e) den gældende lovgivning på området. Den faglige ledelsesopgave ligger i at understøtte den faglige vurdering, så retningen mod en recovery-orienteret rehabiliterende indsats fastholdes (Voxted, 2016; Holm-Petersen & Rieper, 2013; Hjortbak & Johansen, 2015; Harrits Sommer, 2020).

En tydelig faglig retning skal bidrage til at sikre, at alle arbejder i samme retning og understøtter kerneopgaven, også der hvor den daglige praksis ikke kan beskrives i faste arbejdsgangsbeskrivelser. Således tydeliggøres forventninger til medarbejderne og muligheden for at vurdere, i hvilken grad den enkelte medarbejder kan og vil bidrage til at løse kerneopgaven, bliver dermed styrket.

I den faglige retning skal der således findes en balance mellem entydighed og fleksibilitet i løsningerne, hvor du som faglig leder bidrager til at afklare og tydeliggøre, hvordan fagligheden udøves, og hvordan den ikke udøves.

Hvorfor tydelig faglig retning?

En tydelig faglig retning har til formål:

- › At støtte medarbejderne i at kunne levere en recovery-orienteret rehabiliterende praksis, der hviler på anerkendte principper for indsatsen.
- › At sikre, at den enkelte medarbejder sammen med borgeren finder løsninger med udgangspunkt i borgerens drømme, håb og ønsker.

Dilemmaer og faldgruber

- › Målet om at tage udgangspunkt i borgerens perspektiv og ønsker til eget liv træder ikke i stedet for medarbejderens faglige indsigt. Tværtimod kræver det en stærk faglighed at støtte borgeren i at formulere sine egne ønsker og nå sine mål.
- › Hvad stiller I fagligt op med de borgere, hvor medarbejderne oplever, at den recovery-orienterede rehabiliterende tilgang ikke fungerer? Kan I gå på kompromis med en recovery-orienteret rehabiliterende tilgang for nogle borgere?
- › Der kan være en risiko for, at faglige lederes egen uddannelsesmæssige baggrund har betydning for, hvilke dele af den faglige opgave, som ledelsen har fokus på. Der bør i den faglige ledelse være en opmærksomhed på at være orienteret mod alle faglige dele af opgaveløsningen.

Eksempel fra praksis

I et forebyggende psykosocialt støttende tilbud er stedets værdigrundlag formuleret i et samarbejde med medarbejdere og borgere. Uddrag af dette er printet som plakater, og hængt op mange steder i tilbuddet, hvor både borgere og medarbejdere kan se dem. Det bidrager til at gøre værdierne tydelige i hverdagen og danner grundlag for den daglige dialog om værdierne.

Hvad kan du gøre?

Afklarende spørgsmål

- › Hvordan forstår medarbejderne den faglige retning?
- › I hvilke situationer bliver medarbejderne i tvivl om den faglige retning?
- › Hvordan tolker I principperne for recovery-orienteret rehabilitering hos jer?
- › Tages der udgangspunkt i samme faglige retning i indsatsen for alle borgere?
- › Har I nedskrevet en strategi for, hvordan der skal arbejdes med den faglige retning på tilbuddet?
- › Hvad vil du gøre, hvis en medarbejder ikke bakker op om den faglige retning?

Gode råd

- ✓ Formulér, mundtligt og skriftligt, tydelige faglige visioner, der er meningsgivende for medarbejdere og borgere, og hæng dem op som plakater på tilbuddet.
- ✓ Giv handlingsanvisende forslag til konkret praksis.
- ✓ Inddrag medarbejdere og borgere i formulering af kerneopgaven.
- ✓ Medarbejderne bør opfordres til at formulere løsninger på faglige udfordringer sammen med borgerne.
- ✓ Udvis tillid til og hav respekt for medarbejderens faglige løsninger.

3

Princip 3. Nærværende ledelse

Som faglig leder er du nærværende for medarbejderne og borgerne forstået som tilgængelig, opmærksom og deltagende.



Rejseguiden tjekker løbende ind hos gruppen og sikrer, at alle er på rette vej. Rejsedeltagerne kan også selv kontakte guiden ved akut behov. Guiden sikrer, at alle ved, hvor de er, og hvor de er på vej hen.

Med den store bredde i de opgaver, medarbejderne i de socialpsykiatriske tilbud løser, er der behov for ledelsesmæssig sparring, så den faglige retning kan omsættes til konkret praksis. Der er derfor behov for, at lederen er synlig i tilbuddene og direkte i kommunikationen med sine medarbejdere. Det gælder især i dialogen om medarbejdernes faglige løsninger og arbejdsmæssige praksis (Voxted, 2016). Gennem opmærksomhed og nysgerrighed opnår ledelsen en god fornemmelse for, hvor medarbejderne er, og hvilke konkrete faglige udfordringer de står over for i opgaveløsningen. Dette er vigtige værktøjer i forhold til at målrette og justere den faglige ledelse. Ved at være nærværende, kan ledelsen lettere vurdere, hvor det er relevant at være deltagende og byde ind med sparring eller instruktion. I praksis er det ikke altid muligt for den øverste ledelse at være fysisk tilstede, da lederen fysisk kan have ansvar for flere matrikler, men dette udelukker ikke en tydelig, mærkbar og tilgængelig faglig ledelse. Konkret kan tilbuddets ledelse være nærværende ved at deltage i bestemte møder, være inviterende og tilgængelig for spørgsmål på telefon og mail, hyppigt formidle nyheder, faglighed og andet pr. mail og ved at tegne og formidle en tydelig faglig retning på tilbuddet gennem igangsættelse og deltagelse i faglige aktiviteter. Derudover kan den faglige ledelse uddelegeres til medarbejdere på den enkelte matrikel.

Da det pædagogiske arbejde oftest tager udgangspunkt i en faglig vurdering, er det vigtigt, at den

faglige leder går i dialog om handlemuligheder i situationer, hvor medarbejderen kan føle sig i tvivl, usikker eller begrænset i sin faglige kompetence. Den faglige ledelse bør have en løbende dialog med medarbejderne om den faglige opgave, hvor ledelsen bidrager til at reducere kompleksiteten og kommer med konkrete anvisninger til, hvordan borgerens personlige recovery kan understøttes. Denne dialog bør være baseret på en anerkendende tilgang, hvor det samtidig er tydeligt, at det er den faglige ledelse, der sætter retningen. Gennem tydelig tilstedeværelse optræder den enkelte faglige leder som rollemodel i det faglige arbejde.

Hvorfor nærværende ledelse?

En nærværende faglig ledelse har til formål:

- › At sikre at borgeren får den bedst mulige hjælp og oplever kort vej til afklaring af spørgsmål og indflydelse på eget liv
- › At sikre den faglige retning med fortsat fokus på en recovery-orienteret rehabiliterende tilgang i den daglige praksis.
- › At sikre, at ledelsen har kendskab til de aktuelle faglige udfordringer, så denne kan give relevant faglig sparring og kommunikere faglige standarder.
- › Gennem styrket fokus på kerneopgaven at skabe motivation og engagement hos medarbejderne, der understøtter kvaliteten i arbejdet og et godt arbejdsmiljø.
- › At sikre en effektiv opgaveløsning, hvor faglige spørgsmål hurtigt adresseres, og kompleksiteten reduceres.
- › At sikre, at den faglige leder bevarer overblikket og således kan justere, når det kræves.

Dilemmaer og faldgruber

- › Den nærværende ledelse handler om at give mulighed for faglig sparring, retning og udvikling og om at vise interesse og skabe tryghed for borgerne og medarbejderne. Her skal der tages højde for, at nærværet ikke opfattes som unødigt overvågning og kontrol. Dette vil kunne virke demotiverende, og der vil være risiko for, at medarbejderne fralægger sig ansvaret for den faglige indsats (Voxsted, 2016).
- › Ledelsesspændet kan ofte være stort og medarbejderne fordelt på geografisk adskilte afdelinger. Mange steder ledes der også gennem flere mellemledere. Det er her vigtigt, at der udvikles modeller for at sikre, at der er nærværende faglig ledelse på alle afdelinger og på alle ledelsesniveauer, og at der er sammenhæng i retningen i den faglige ledelse fra topledelsen til medarbejderne (Voxsted, 2016; Holm-Petersen & Rieper, 2013, Ledelseskommisionen, 2018).

Eksempel fra praksis

”Retning er ikke noget, man sætter én gang om året. Det er noget, man gør hele tiden. Derfor skal jeg være der hele tiden. Til stede.”

Tilbudsleder

- › Oplevelsen af en nærværende ledelse kan blive udfordret af, at lederen er ansvarlig for ledelse af forskellige faggrupper, der kan have forskellige perspektiver på, den indsats borgerne tilbydes.

Hvad kan du gøre?

Afklarende spørgsmål

- › Hvilke ønsker til og behov for nærværende ledelse har medarbejderne?
- › Hvad vil det sige for dig at være fagligt nærværende?
- › Hvordan organiserer du dit arbejde, så du kan være fysisk og mentalt nærværende?
- › Hvad vil det sige for dig at være tilgængelig, opmærksom og deltagende – hvordan ser det ud?
- › Hvordan sikres, at den faglige ledelse opleves støttende og motiverende for medarbejdere og borgere?
- › Hvordan kan du sikre at borgerne oplever, at du er nærværende?

Gode råd

- ✓ Vær til stede på forskellige tidspunkter i åbningstiderne.
- ✓ Hold hyppige, korte møder med medarbejderne.
- ✓ Deltag på teammøder, og udvis nysgerrighed i forhold til den konkrete faglige praksis.
- ✓ Del gavmildt og aktivt ud af egne erfaringer. Både det der lykkes og det der er vanskeligt!
- ✓ Overvej, om administrative opgaver kan flyttes over på en administrativ medarbejder eller lægges på andre tidspunkter.
- ✓ Prioritér at gå rundt på tilbuddet og hør hvad der rører sig, og hvordan det går med medarbejdere og borgere.

4

Princip 4. Faglig refleksion

Som faglig leder sikrer du rum for systematisk refleksion over og løbende udvikling af den konkrete udøvede praksis.



Guiden sikrer, at der løbende tages stilling til rejse-ens mål og retning set i forhold til deltagernes ressourcer og omgivelsernes tilstand. Hvis der er behov for at ændre mål eller rute, hjælper rejse-guiden med dette. Således bidrager guiden også til at finde den rette balance mellem tryghed og personlig udvikling.

Kvalitet i den faglige praksis sikres blandt andet gennem løbende systematisk faglig refleksion. Ved sammen i den faglige medarbejdergruppe at drøfte konkrete udfordringer og mulige svar på disse udfordringer udvikles medarbejdergruppens faglige kompetencer (Ejler, 2017). Samtidig er det også en mulighed for, at den faglige ledelse kan stille nysgerrige, uddybende og reflekterende spørgsmål til den anvendte praksis. På denne måde kan den løbende udvikling af en recovery-orienteret rehabiliterende praksis blive en fælles og tværfaglig opgave i tilbuddet.

For at sikre den faglige refleksion bør den faglige ledelse skabe formaliserede rammer for løbende systematisk faglig refleksion i dagligdagen (Jensen & Hansen, 2017). Samtidig bør der også være fokus på, at den faglige refleksion styrkes i den uformelle daglige praksis, så den konkrete indsats altid hviler på faglige overvejelser.

Faglig refleksion kræver en tilgang, hvor medarbejdere og ledere åbent kan lægge overvejelser, tvivl og usikkerhed frem til fælles refleksion. Det kræver en høj grad af tillid blandt medarbejdere og ledere og ledelsesmæssig opmærksomhed på at skabe en kultur, hvor det er accepteret at vise usikkerhed og begå fejl.

Hvorfor faglig refleksion?

Faglig refleksion har til formål:

- › At sikre høj kvalitet og udvikling i den faglige praksis gennem løbende læring.
- › At sikre, at valg af indsats træffes på et bevidst fagligt grundlag.



Dilemmaer og faldgruber

- › I en formaliseret refleksion skal ledelsen være opmærksom på, at refleksionen ikke skal blive et ritual for ritualens egen skyld. Refleksionen skal skabe læring og værdi. En måde at sikre dette på er ved at fokusere på konkrete cases og ikke alene på generelle udfordringer.
- › At der skal være plads til tvivl, usikkerhed og fejl skal ikke betyde, at alt er okay. Der skal være plads til at fejle – hvis man lærer af det.
- › Den faglige ledelse skal være opmærksom på, at refleksionen ikke bliver opfattet som en kontrol af medarbejdernes praksis, men i stedet som en mulighed for, gennem en fælles nysgerrig undersøgelse, at skabe fælles læring og bevare fokus på kerneopgaven.

Eksempel fra praksis

For at understøtte den daglige faglige dialog og refleksion hos medarbejderne beder lederen medarbejderne om altid at have formuleret to idéer til løsninger, inden de spørger lederen til råds om konkrete faglige udfordringer.

Hvad kan du gøre?

Afklarende spørgsmål

- › Hvordan sikres løbende læring i dag?
- › Hvor er de uformelle refleksive rum?
- › Hvordan bidrager supervisionen til fælles læring og udvikling?
- › Hvilke erfaringer har I med formaliseret refleksion?
- › Hvordan ved I, om I lykkes med jeres kerneopgave?
- › Hvordan sikres borgernes perspektiv i den faglige refleksion?

Gode råd

- ✓ Skab tillid blandt medarbejderne via åbenhed om svære situationer, så den enkelte medarbejder tør udtrykke tvivl og usikkerhed.
- ✓ Medarbejderne opfordres til at formulere egne løsningsforslag til faglige udfordringer.
- ✓ Skab faste møder, hvor der gennemføres eksplícit og struktureret faglig refleksion.
- ✓ Gennemgå indsatsen for konkrete borgere i fællesskab.
- ✓ Inddrag borgerperspektivet i den faglige refleksion, fx ved at lade borgeren være med.
- ✓ Understøt det recovery-orienterede arbejde via supervision.

5

Princip 5. Ledelsesinformation som fagligt værktøj

Som faglig leder sikrer du, at beslutninger der træffes både i tilbuddet af ledelsen og for tilbuddet af den administrative og politiske ledelse, tager afsæt i kvalificeret ledelsesinformation. Ledelsesinformation bør ligeledes bruges til at udvikle fagligheden på tilbuddet.



Rejseguiden holder sig opdateret med den nyeste viden om landskabet, vejret og deltagerne. Rejseguiden kan læse tegnene i omgivelserne og er i radioforbindelse med hovedkvarteret. Informationen bruges til at tilpasse rejseplanen efter de aktuelle vilkår hos både omgivelser og rejsedeltagere.

Ledelsesinformationssystemer, forstået som systematisk indsamlet og forståelig information om ressourcer, aktiviteter og resultater i tilbuddet, skaber mulighed for et vidensbaseret grundlag for og løbende refleksioner over beslutninger om den faglige indsats.

Informationer om udvikling i borgergruppe, belægning, pladsanvendelse, efterspørgsel, muligheder og udfordringer kan kvalificere den samlede indsats for målgruppen på tværs af flere tilbud i eksempelvis en kommunal kontekst. Derfor er denne slags information også relevant i samarbejdet med for eksempel det forvaltningsmæssige eller politiske niveau. Dette kræver, at den faglige ledelse har et godt kendskab til det sprog, der tales på forskellige niveauer i organisationen (Ejler, 2016). Endvidere kræver det, at informationen systematiseres og standardiseres, og at lederen jævnligt orienterer sig om, hvad organisationen er optaget af.

Ledelsesinformationssystemer er en mulighed for at oversætte og omsætte observationer og viden til faglig refleksion og læring fra ledelse til medarbejdere til borgere og fra borgere til medarbejdere til ledelse og videre op i ledelseslaget på forvaltningsniveau.

Ledelsesinformation er stærkest, når det opleves relevant for medarbejderne og gør noget nemmere eller på anden måde styrker den daglige praksis (Voxted, 2016). Og når det aktivt kvalificerer den øverste ledelses beslutninger på området. Derfor er det vigtigt, at ledelsesinformationen er enkel, og at den fokuserer på de informationer, der dels er centrale i forhold til den løbende opfølgning på officielle politikker og strategier på området, dels er af betydning for den faglige udvikling af tilbuddet.

Hvorfor ledelsesinformation som fagligt værktøj?

Ledelsesinformation har til formål:

- › At sikre muligheden for, at faglige beslutninger træffes på et vidensbaseret grundlag.
- › At sikre muligheden for løbende kvalitetsudvikling.
- › At sikre et vidensbaseret grundlag for sammenhæng mellem den strategiske udvikling i hos driftsherren og udviklingen i det enkelte tilbud.

Dilemmaer og faldgruber

- › Ledelsesinformation er med til at kvalificere de faglige beslutninger. Beslutningerne kan ikke træffes på baggrund af ledelsesinformation alene, men må også forholde sig til borgerudsagn, medarbejderudsagn, faglige refleksioner m.m.
- › Tilbuddet vurderes formelt set med udgangspunkt i fx socialtilsynets kvalitetsmodel, opfyldelse af Servicelovens formålsbestemmelser, efterlevelse af de formelle strategier og politikker mm. Ledelsesinformation må derfor nødvendigvis indsamle data, der belyser disse forhold. Vær dog opmærksom på, at ledelsesinformationen ikke begrænser sig til dokumentation af formelle krav. Den indsamlede data får størst betydning ved at blive omsat og anvendt til systematisk refleksion over den faglige praksis.

Eksempel fra praksis

På et botilbud har man gennem arbejdet med metoden LA2 fået stor opmærksomhed på at registrere og synliggøre udviklingen i antallet af episoder med vold og trusler. Denne registrering bidrager til at synliggøre det gode arbejde og til at skabe stolthed blandt både borgere og medarbejdere.

- › Det er vigtigt, at der inddrages andre typer af viden i den faglige refleksion end den systematisk indsamlede ledelsesinformation – for eksempel borgerudsagn. Ledelsesinformation er ikke en facitliste, men et udgangspunkt for en fælles faglig refleksion om sammenhængen mellem indsats og resultater.

Hvad kan du gøre?

Afklarende spørgsmål

- › Hvordan ser I, om I lykkes fagligt?
- › Hvilke data skal leveres til andre niveauer i organisationen?
- › Hvilke data er fagligt interessante for medarbejderne?
- › Hvilken viden indsamler I systematisk i dag?
- › Hvordan anvender I jeres dokumentation?
- › Hvordan tænkes borgerne ind i udviklingen og anvendelsen af ledelsesinformation?

Gode råd

- ✓ Anvend ledelsesinformation som et element i den faglige refleksion.
- ✓ Udvælg de informationer, der er vigtigst for at opnå viden om den faglige indsats og resultaterne for borgerne.
- ✓ Indsaml de udvalgte informationer systematisk.
- ✓ Inddrag medarbejderne i udviklingen af ledelsesinformationssystemer.
- ✓ Anvend flere kilder, når I indsamler ledelsesinformation.
- ✓ Understøt at borgerne også er aktive i udviklingen af ledelsesinformation.

6

Princip 6. Samarbejde om recovery

Som faglig leder arbejder du for at skabe rammerne for en sammenhængende støtte til den enkelte borger ved at opsøge og invitere relevante aktører til samarbejde.



Rejseguiden afstemmer rejsen med omgivelserne og forsøger på bedst mulig vis at tilpasse omgivelserne i forhold til rejsens rute og deltagerens kunnen. Gennem samarbejde med andre i området sikres mulighed for pauser, energitilskud og hjælp undervejs.

At kunne støtte borgerens personlige recovery gennem en rehabiliterende indsats kræver en helhedsorienteret og sammenhængende tilgang. Det betyder for mange borgere, at der er mange forskellige mennesker og ydelser, der kan og skal bidrage til borgerens udvikling mod et godt og meningsfuldt liv. Det kan handle om såvel de professionelle omkring borgeren (Ejler, 2017; Hjortbak og Johansen, 2015) som om borgerens private netværk.

For at sikre de bedste vilkår for recovery er det således den faglige ledelses opgave at skabe mulighederne for – i samarbejde med borgerne – at kunne inddrage alle relevante parter i den samlede indsats for den enkelte borger (Voxted, 2014; Jørgensen og Digmann, 2018, Ejler, 2017).

Særligt kan der være fokus på samarbejde med øvrige socialpsykiatriske tilbud, borgerens private netværk, behandlingspsykiatri, rusmiddelbehandling, jobcenter, civilsamfundsaktører og eventuelt hjemmepleje eller hjemmesygeplejerske.

I en recovery-orienteret tilgang lægges der særligt vægt på, at borgeren fastholder eller etablerer relationer, der er baseret på ikke-professionelle kontakter. Målet er, at borgeren kommer så tæt på et selvstændigt liv som muligt, og i sidste ende at den professionelle indsats bliver overflødig. Samarbejdet med civilsamfundsaktører er derfor understøttende for en recovery-orienteret tilgang (Hjortbak & Johansen, 2015; Socialstyrelsen og Sundhedsstyrelsen, 2018; VIVE, 2018).

Samtidig kan et tæt samarbejde med eksterne parter være med til at inspirere, sikre udvikling og finde fælles løsninger.

Hvorfor samarbejde om recovery?

Fokus på eksternt samarbejde har til formål:

- › At skabe de bedste rammer for en sammenhængende recovery-orienteret rehabiliterende støtte til borgerne.
- › At give de bedste muligheder for, at borgerne kan fastholde og udvikle egne private relationer.
- › At give borgerne de bedste forudsætninger for at kunne mestre flere ting selv og være mindre afhængige af støtte.

Dilemmaer og faldgruber

- › Afholdelse af samarbejds møder mellem flere forskellige organisatoriske parter kan være logistisk og praktisk vanskeligt og kræver prioritering fra alle parter. En del af den praktiske udfordring kan her løses via virtuel kommunikation.
- › Det kan være vanskeligt at sikre sammenhæng og kontinuitet, når der sker udskiftninger i eksempelvis borgerens professionelle netværk. Der bør være et særligt fokus på den enkelte borger ved ændring af personalemæssige og organisatoriske rammer.
- › Det er afgørende, at samarbejdet mellem relevante professionelle parter er forankret på ledelsesniveau.
- › Det kan være vanskeligt at prioritere det eksterne samarbejde, når den daglige drift fylder.
- › Der kan i det tværgående samarbejde være tendens til silotænkning og mindsket tillid på tværs af organisatoriske enheder.

Eksempel fra praksis

På et botilbud for borgere med dobbeltproblematik er der faste samarbejds møder hver 14. dag med distriktspsykiatri og misbrugsbehandling.

Hvad kan du gøre?

Afklarende spørgsmål

- › Hvem er jeres vigtigste samarbejdspartnere?
- › Hvordan inddrager I borgeren i arbejdet med at identificere vigtige samarbejdspartnere?
- › Hvilket samarbejde har I med civilsamfundet?
- › Hvem er borgernes vigtigste eksterne relationer?
- › I hvilken udstrækning har borgerne ikke-professionelle relationer?
- › Hvad skal der til, for at borgeren får et endnu stærkere netværk?

Gode råd

- ✓ Faste samarbejds møder med de mest relevante samarbejdspartnere.
- ✓ Skab let adgang til ledelsen for eksterne samarbejdspartnere.
- ✓ Der kan arbejdes med fast tilstedeværelse af samarbejdspartnere på bestemte tidspunkter i tilbuddet.
- ✓ Lav formaliserede aftaler med frivillige organisationer.
- ✓ Etablér et tæt samarbejde med myndigheds sagsbehandlere.
- ✓ Overvej at lave samarbejdsaftaler med centrale samarbejdspartnere, der beskriver hvem der gør hvad.

7

Princip 7. Recovery-orienterede kompetencer

Som faglig leder arbejder du for en strategisk udvikling af medarbejdernes og borgernes kompetencer, der bedst muligt støtter borgernes recovery.



Den gode guide sikrer, at det rette udstyr er med på rejsen. Der skal være de nødvendige kompetencer og redskaber, så udfordringer undervejs kan overvindes. Guiden har både øje for personlige kompetencer og teknisk kunnen.

Den faglige leder skal forholde sig strategisk til medarbejdernes kompetencer både i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere og som led i en kompetenceudviklingsstrategi, der understøtter en vidensbaseret, recovery-orienteret rehabilitering. Der bør være fokus på at kortlægge, hvilke kompetencer der er behov for i løsning af kerneopgaven, hvilke kompetencer medarbejderne i tilbuddet har, og hvordan disse bedst anvendes. Den faglige ledelse skal sikre, at medarbejdergruppen samlet set har de rette kompetencer.

Kompetenceudviklingsstrategien kan være baseret på en fælles teoretisk eller metodisk tilgang, som fx en systemisk narrativ tilgang. En række ledere af sociale tilbud til mennesker med sindslidelse pegede på, at Åben Dialog, MI, LA2 og DAT er metodiske tilgange, der kan støtte den recovery-orienterede rehabiliterende indsats.

At kunne etablere og vedligeholde et ligeværdigt, tillidsfuldt og trygt samarbejde med borgere, øvrige medarbejdere og netværket omkring borgerne er afgørende for at arbejde med en recovery-orienteret og rehabiliterende tilgang.

Det understøtter den tydelige fælles faglige retning, at den faglige ledelse deltager i kompetenceudviklingen, og understøtter samtidig, at ledelsen opleves nærværende af medarbejderne. Ligeledes bør borgerne inddrages i kompetenceudvikling og kompetenceudviklingsstrategien, eksempelvis gennem fælles workshops, der sætter fokus på, hvilke kompetencer der opleves som værdifulde for borgerne.

Det er centralt, at medarbejderne er motiverede for at arbejde med recovery-orienteret rehabilitering. Derfor er det den faglige ledelses opgave at sammensætte en medarbejdergruppe, hvor netop denne motivation er til stede eller kan udvikles. Medarbejderne skal kunne arbejde professionelt med at etablere relationer, fordi man dermed undgår den sårbarhed, der kan være forbundet med, at kun få udvalgte medarbejdere kan støtte borgeren med udgangspunkt i en personbåren omsorgsrelation.

Hvorfor recovery-orienterede kompetencer?

Fokus på recovery-orienterede kompetencer har til formål:

- › At sikre, at vilkårene er til stede for at kunne levere en recovery-orienteret rehabiliterende indsats, hvor medarbejderne og borgeren er de vigtigste ressourcer.
- › At sikre, at borgerne er med til at vurdere, hvilke kompetencer der mangler.
- › At understøtte, at medarbejderne føler sig fagligt sikre og kompetente.

Dilemmaer og faldgruber

- › I forbindelse med medarbejdernes kompetenceudvikling og specialisering i forhold til recovery-orientering og rehabilitering er det afgørende, at medarbejderne forstår deres egen rolle som den faglige ekspert. Det er fortsat borgeren, som er ekspert i eget liv.
- › Der skal i kompetenceudviklingen findes en balance mellem på den ene side at skabe en fælles tilgang og et fælles sprog og på den anden side kunne trække på mange forskellige tilgange og metoder for at kunne imødekomme borgernes behov bedst muligt.
- › Det kan være vanskeligt at finde medarbejdere med brugerbaggrundskompetencer og beskrive deres rolle i tilbuddet. Dette skal der være fokus på i den faglige ledelse, så det sikres, at styrkerne ved brugerbaggrunden kommer bedst muligt i spil i tilbuddet.

Eksempel fra praksis

I en kommune har man valgt at oprette en recovery-skole, hvor borgere og medarbejdere sammen kan deltage i kurser om recovery.

Hvad kan du gøre?

Afklarende spørgsmål

- › Hvilken støtte efterspørger borgerne, og hvilke kompetencer kræver dette?
- › I hvilken grad er borgerne involveret i faglige og metodiske overvejelser?
- › Hvilke kompetencer oplever borgerne og medarbejderne, at der mangler i tilbuddet i forhold til at kunne udøve en recovery-orienteret rehabilitering?
- › Er der kompetencer, som medarbejderne ikke oplever at kunne udnytte tilstrækkeligt – endnu?
- › Hvilke kompetencer kigger I efter ved ansættelse af nye medarbejdere?
- › Er der lavet en kompetenceudviklingsstrategi på tilbuddet?

Gode råd

- ✓ Fælles metoder og redskaber gennem fælles temadage og undervisningsforløb for hele medarbejdergruppen og i udvalgte forløb – også borgerne.
- ✓ Opbyg viden om recovery-orienteret rehabilitering på temadage og konferencer.
- ✓ Medarbejdere med brugererfaring kan støtte kompetenceudviklingen.
- ✓ Tydeliggør værdigrundlag og faglig vision i ansættelsesforløbet.
- ✓ Inddrag borgerne i ansættelsesudvalget.

Hvis du vil læse mere

Hvis du har lyst til at læse mere, der kan inspirere din og jeres faglige ledelse, er der nedenfor oplistet en række forslag.

- › Bengtsson, S., A.L. Rasmussen & S. Gregersen, (2015). *Metoder i botilbud. En kortlægning af botilbud i Region Syddanmark af de metoder, som de anvender, og af potentialet for fornyelse på området*. København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- › Bourgon, J., (2017). *Den nye syntese for offentlig værdiskabelse i det 21. århundrede*. Dansk Psykologisk Forlag.
- › Christensen, M. & Seneca, A., (2017). *Løs din kerneopgave*. Gyldendal Public.
- › Ejler, N. (2017). *Faglig ledelse mellem kerneopgave og styring*. Jurist- og økonomiforbundets forlag.
- › Gústafsson, J., (2014). *Livshistoriefortællinger – nøglen til livet*. Bogforlaget Frydenlund.
- › Harrits, Gitte Sommer (2020): *Forskning i faglig ledelse: Tre indsigter om de fagprofessionelles virke*, www.nb-nyt.dk
- › Hjortbak, B. R. & Johansen J. S., (2015). *Ledelse og rehabilitering*. Rehabiliteringsforum Danmark & Marselisborg Centret.
- › Holm-Petersen, C. & Rieper, O., (2013). *Når ledesspændet vokser*. Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning.
- › Jensen, D. & Hansen, H., (2017). *Vidensbaseret praksis i botilbud*. Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for velfærd, VIVE.
- › Juliussen, Finn Blickfeldt (2016). Betydningen af feedback fra 'erfarings-eksperten': Den bedste indikator på, om indsatsen virker, får man ved at spørge borgeren selv. STOF, (26): 59-68.
- › Jørgensen, J. & Digmann, A., (2018). *Ledelse på tværs: Vi vil gerne men magter det ikke*. DenOffentlige.dk
- › Ledelseskommisionen, (2018). *Sæt borgeren først – ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften*.
- › Linder, J. & Voxted, S., (2015). *Performance management – moderne ledelse i praksis*. Hans Reitzels Forlag.
- › Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse, Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale forhold og Uddannelses- og Forskningsministeriet (2015): *Forskning til gavn for mennesker med psykiske lidelser – en national strategi*.
- › Socialstyrelsen (2014-2016): Projektet Faglig ledelse og styring, flere udgivelser, herunder 2014: *Faglig ledelse og ledelsesinformation på området børn og unge med særlige behov, Delrapport 1: Kortlægning af viden*.
- › Socialstyrelsen & Sundhedsstyrelsen, (2018): *Koncept for systematisk inddragelse af borgerens netværk*.
- › Voxted, S. et al. (2014). *Praksisnær ledelse i det offentlige*. Erhvervsskolernes forlag.
- › Voxted, S., (2014). *En nutidig model for faglig ledelse på offentlige arbejdspladser*.
- › Voxted, S., (2016). *Faglig ledelse i offentlige organisationer*. Hans Reitzels Forlag.



Socialstyrelsen

Socialstyrelsen
Edisonsvej 1
5000 Odense C
Tlf.: 72 42 37 00

www.socialstyrelsen.dk

Januar 2021