

Faglig ledelse og ledelsesinformation på området børn og unge med særlige behov

Delrapport 1:

Kortlægning af viden



Indholdsfortegnelse

1. Indledning	3
2. Metodisk tilgang	5
3. Faglig ledelse og ledelsesinformation	8
3.1. Nyere ledelsesteorier	8
3.1.1. Leadership versus management	10
3.2. Faglig ledelse og personaleledelse	11
3.3. Elementer i ledelse	11
3.4. Fire kernelementer i faglig ledelse på børne- og ungeområdet	13
3.4.1. Sætte retningen	13
3.4.2. Organisere og tilrettelægge arbejdet	18
3.4.3. Understøtte arbejdet	20
3.4.4. Følge op	23
3.4.5. Opsummering	26
3.5. Ledelsesinformation	26
3.5.1. Identifikation af de rette data	28
3.5.2. Indsamling og kvalitetssikring af data	30
3.5.3. Præsentation af data	31
3.5.4. Anvendelsen af data	32
4. Tabeloversigt over indsamlet viden	33

1. Indledning

I denne delrapport defineres og operationaliseres begreberne faglig ledelse og ledelsesinformation på børne- og ungeområdet.

Indenfor de seneste år har der været en række alvorlige sager, hvor børn og unge er blevet udsat for omsorgssvigt, vold og overgreb. Det har skabt politisk fokus på kommunernes håndtering af sager på børne- og ungeområdet, hvilket blandt andet har ført til, at der i forbindelse med satspuljeaftalen for 2013 blev afsat 315 mio. kr. til den såkaldte Overgrebspakke.

Formålet med Overgrebspakken er at sikre, at færre børn oplever overgreb, og at de voksne, der er omkring børnene, reagerer hurtigt og kompetent, hvis børnene selv fortæller om overgreb eller mistroivsel, eller hvis andre udtrykker bekymring for børnene. I pakken indgår blandt andet to initiativer, nemlig *faglig ledelse* og *ledelsesinformation*. Initiativerne skal styrke kommunernes arbejde med at sikre en faglig ledelse af høj kvalitet og bidrage til, at kommunerne – i højere grad end i dag – benytter ledelsesinformation til at skabe lokalpolitisk fokus, få overblik over indsatsen overfor de udsatte børn og unge og følge op på kvaliteten af den.

Faglig ledelse er afgørende for kvaliteten af både myndighedsopgaverne og indsatsen på området for udsatte børn og unge. Denne kvalitet afhænger blandt andet af, hvorvidt ledelsen sætter de rette rammer og organiserer arbejdet, sikrer de nødvendige kompetencer og relevante redskaber, yder faglig sparring i konkrete sager samt følger op på kvaliteten, målgrupperne og økonomien.

God faglig ledelse på børne- og ungeområdet indebærer således en række meget forskellige og komplekse opgaver og evnen til at håndtere forskellige krydspres.¹ Udfordringer med kvalitet, problematiske enkeltsager og fejl i sagsbehandlingen falder da også ofte tilbage på en faglig ledelse, der mangler de fornødne kompetencer eller metoder til at skabe en god daglig praksis.

Kurt Klaudi Klausen, der er professor i organisation og ledelse, peger i den sammenhæng på, at der på det socialfaglige område ofte eksisterer en udpræget kultur med nultolerance overfor fejl. Det kan føre til, at man som leder og medarbejder sjældent taler højt om og erkender svagheder og fejl i sy-

¹ Slip paradokserne fri – Laboratorier for ny offentlig styring. Majgaard, K. (2008). Økonomistyring & Informatik. 24. årgang nr. 3: 261-302.

stemet, i organisationen og i arbejdsgangene.² Dette forstærkes kun af det massive fokus fra mediernes side på området igennem de senere år.

Udfordringerne ved faglig ledelse understreger behovet for, at man tager ledelsesopgaven seriøst og anerkender, at det er en særskilt opgave. Blandt andet derfor opfattes ledelse i stigende grad som en profession i sig selv, der ikke er snævert koblet til en bestemt fagprofession. Alligevel er det ofte fortsat sådan i den offentlige sektor, at lederen forventes at have afsæt i den dominerende profession indenfor det pågældende område, og at den fagprofessionelle baggrund skal suppleres med solide ledelsesmæssige kompetencer.³

Formål med delrapporten

Denne delrapport har til formål at kortlægge den eksisterende viden om faglig ledelse og ledelsesinformation på området for udsatte børn og unge. Området for udsatte børn og unge vedrører i denne sammenhæng både børn og unge, der er socialt udsatte, og børn og unge, der er udsatte på grund af funktionsnedsættelser.

I delrapporten operationaliseres og afdækkes således definitioner af, hvad forskningen beskriver som god faglig ledelse og ledelsesinformation indenfor det kommunale børne- og ungeområde.

Det næste skridt i projektet er en landsdækkende kortlægning af kommunernes praksis i dag. Kortlægningen skal skabe et overblik, der kan anvendes til at identificere redskaber, som kommunerne anvender til at løfte den faglige ledelse og anvendelsen af ledelsesinformation.

Endelig vil kortlægningen af den eksisterende viden danne grundlag for revision af de spørgeskemaer og selvevalueringsskemaer, der skal benyttes i den landsdækkende kortlægning af kommunernes praksis på området.

² Interview med Kurt Klaudi Klausen, november 2013.

³ Udviklingen i styringen af den offentlige sektor, Baggrundspapir til Produktivitetskommissionen, Carsten Greve, Copenhagen Business School og Niels Ejersbo, Syddansk Universitet (2013).

2. Metodisk tilgang

I dette afsnit beskrives den metodiske tilgang bag den gennemførte kortlægning.

Kortlægningen bygger på interview med forskere og eksperter samt en gennemgang af den tilgængelige litteratur på området.

Interview med forskere/eksperter: Der er gennemført interview med en række centrale forskere og eksperter med særlig ekspertise indenfor offentlig styring og ledelse og udsatte børn og unge, jf. tabellen nedenfor.

Fokusområde	Forsker/ekspert
Udsatte børn og unge	Turf Böcker Jakobsen, seniorforsker ved SFI. Michal Perlman, professor ved University of Toronto. Karin Kildedal, lektor ved Aalborg Universitet. Vibeke Lehman Nielsen, professor ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Bianca Albers, udviklingskonsulent ved Familie & Evidens Center.
Offentlig styring og ledelse	Kurt Klaudi Klausen, professor og studieleder ved Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet. Klaus Majgaard, adjungeret professor i offentlig ledelse og styring ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse, Copenhagen Business School. Thomas Pallesen, institutleder ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Søren Serritzlew, professor ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Søren Winter, forsker ved SFI.

Formålet med interviewene er dels at få udpeget forskningsresultater og forskningslitteratur med relevans for kortlægningen, dels at identificere andre forskere, der er relevante at inddrage.

De gennemførte interview viser, at forholdsvis få eksperter har viden om og erfaring med faglig ledelse og ledelsesinformation på børne- og ungeområdet konkret. De har typisk *enten* viden om styring og ledelse generelt *eller* viden om den konkrete sagsbehandling af børne- og ungesager. Disse eksperters viden inddrages, hvor det er relevant for forståelsen af den faglige ledelse og ledelsesinformation på børne- og ungeområdet. Eksempelvis bliver generelle forskningsresultater om ledelse og styring operationaliseret og relateret til virkeligheden på børne- og ungeområdet. Det er dog alene sket, hvor Deloitte og KLK vurderer, at der er et velfunderet grundlag for dette.

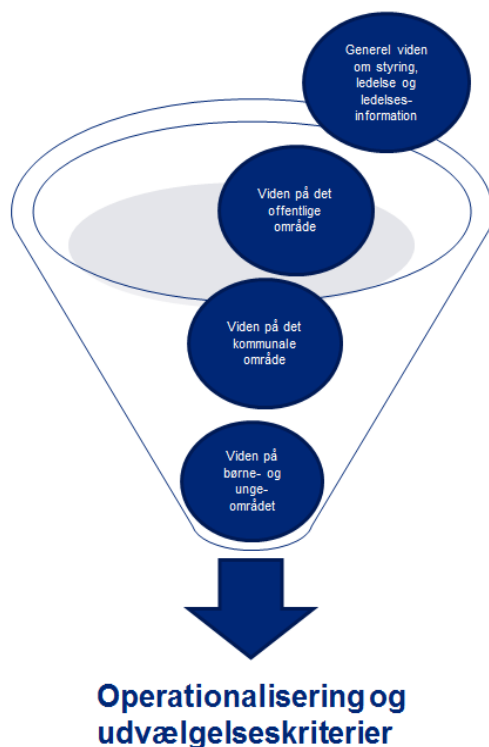
At det ikke altid er uproblematisk at overføre generelle forskningsresultater eller resultater på andre områder til børne- og ungeområdet finder støtte hos flere af de interviewede forskere. De peger på, at selvom der findes en del litteratur om ledelse indenfor tilstødende områder eller i andre lande, skal man være varsom med uden videre at overføre resultaterne til børne- og ungeområdet. Det skyldes blandt andet, at der kan være helt forskellige rammevilkår indenfor forskellige sektorer og mellem forskellige lande.

Litteraturstudie: Udover at bede forskere og eksperter pege på relevant litteratur er der foretaget søgninger i nogle af de største nationale kilder til viden på området, nemlig Socialstyrelsens vidensportal om udsatte børn og unge, SFI's publikationer på området og Ankestyrelsens undersøgelser.

Derudover er eksisterende analyser og undersøgelser på området gennemgået. Mange af disse analyser og undersøgelser er udarbejdet af Deloitte, mens de øvrige er identificeret ved hjælp af Google. I boksen nedenfor fremgår de søgeord, der er anvendt i denne søgning.

Boks 1. Oversigt over anvendte søgeord

'Public management', 'municipal leaders', 'bureaucratic performance', 'New public management', 'management information', 'management strategy', 'evidence', 'effect', 'social work', 'faglig ledelse', 'kommunale ledere', 'offentlige ledere', 'ledelsesinformation', 'ledelseskommunikation', 'ledelsesstrategi', 'kommunal styring', 'udsatte børn og unge', 'evidens', 'effekt'.



Konsortiet har taget udgangspunkt i følgende inklusionskriterier for udvælgelsen af relevant litteratur. Litteraturen skal kunne belyse et eller flere af følgende områder:

- Generel viden om styring, ledelse og ledelsesinformation.
- Viden om styring, ledelse og ledelsesinformation på det offentlige område.
- Viden om styring, ledelse og ledelsesinformation på det kommunale område.
- Viden om styring, ledelse og ledelsesinformation på børne- og ungeområdet.

Kriterierne er illustreret ved tragten i venstre side, der understreger bevægelsen fra det mere abstrakte, generelle plan til det helt operationelle niveau, der beskriver styring og ledelse i den praktiske hverdag i børne- og ungeforvaltningerne i kommunerne.

På den baggrund er der identificeret, gennemgået og udvalgt 78 artikler,⁴ der indgår som datagrundlag i delrapporten.

De 78 artikler består af 47 forskningsbaserede undersøgelser og studier samt 31 analyser, evalueringer mv. Disse er systematisk gennemgået og kategoriseret, jf. oversigten nedenfor. Kategoriseringen fremgår yderligere af kapitel 5.

⁴ Som det fremgår af kapitel 5 er der blandt andet gennemgået bøger, undersøgelser, redskaber og forskningsrapporter. Af fremstillingsmæssige årsager beskrives de her som artikler.

Tabel 1. Struktureret oversigt over kortlagte artikler

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
Hvad virker? Hvordan er praksis, forskningssyntese, metodeudvikling mv.?	Kommunale ledere, offentlige ledere, børn og unge m.fl.	Før-og-eftermåling, cross-sectional, longitudinal, casestudie, kohortestudie mv.	Spørgeskema, interview, registerdata mv.	Vurdering af evidens i forhold til evidensstigen.	Beskrivelse af studiets hovedkonklusion.	Angivelse af kildehenvisning.

For at vurdere artiklerne er de placeret på SFI Campbells evidensstige. Evidensstigen har en graduering fra 1 til 5, hvor 1 udtrykker den laveste evidens, fx eftermålinger, og 5 udtrykker det højeste niveau af evidens, fx metaanalyser, jf. tabel 2.

Tabel 2. Oversigt over antal artikler og evidensniveau⁵

Evidensniveau	Antal gennemgåede artikler	Procentvis fordeling
5. Metaanalyser	12	15
4. Eksperimenter/kvasiek eksperimenter	0	0
3. Studier, der kontrollerer for 3. variable	10	13
2. Før-og-eftermåling	27	35
1. Eftermålinger	29	37

N=78.

En betragtelig del af den identificerede litteratur på området har et relativt lavt evidensniveau. Meget af litteraturen bygger således på tværnsnitsundersøgelser, der befinder sig på det nederste trin på evidensstigen. Denne pointe underbygges af flere af de interviewede eksperter. Det er deres vurdering, at der findes meget begrænset litteratur med højt evidensniveau, der handler specifikt om faglig ledelse og ledelsesinformation på børne- og ungeområdet.^{6, 7, 8}

Det relativt begrænsede omfang af danske studier på området og den lave evidensgrad understreger, hvor vigtigt det er at inddrage interessenter til at kvalificere definitionen og operationaliseringen af begreberne faglig ledelse og ledelsesinformation.

Notatet har været forelagt i udkast for projektets faglige følgegruppe og KL's kontaktudvalg på børne- og ungeområdet og for området for social og sundhed. Deltagerne har i vid udstrækning kunnet genkende sig selv og deres dagligdag i definitionerne og operationaliseringerne.

⁵ Tabellen tager udgangspunkt i SFI Campbells evidensstige (SFI.dk).

⁶ Interview med Kurt Klaudi Klausen, november 2013.

⁷ Interview med Søren C. Winter, november 2013.

⁸ Interview med Vibeke Lehman, november 2013.

3. Faglig ledelse og ledelsesinformation

I dette kapitel defineres og operationaliseres begreberne faglig ledelse og ledelsesinformation.

Begreberne faglig ledelse og ledelsesinformation er centrale i projektet. For at sikre den rette forståelse af kerneelementerne i disse begreber defineres de i det følgende. Indholdet i faglig ledelse og ledelsesinformation varierer, afhængigt af hvilket fagområde der er tale om. Derfor vil de blive operationaliseret med eksempler fra børne- og ungeområdet.

3.1. Nyere ledelsesteorier

Ledelse er som udgangspunkt et bredt begreb, der for eksempel kan defineres som "den proces, det er at gennemføre en aktivitet ved hjælp af og gennem andre personer"⁹. En bred definition fører ofte til brede fortolkningsmuligheder. Ledelse har da også været genstand for en lang række forskelligartede teorier og strømninger igennem årene. Værdibaseret ledelse, forandringsledelse, innovationsledelse og systemisk ledelse for blot at nævne nogle.

De forskellige ledelsesteorier har det til fælles, at de lægger vægt på andre ledelsesformer end den traditionelle ledelse, der i høj grad er baseret på instrukser, regler og overvågning. I det følgende gennemgås kort centrale karakteristika ved nogle af disse nyere teorier.

Værdibaseret ledelse: Ideen med den værdibaserede ledelse er at etablere et sæt fælles værdier i organisationen, som medarbejdere og ledere kan arbejde efter. De fælles værdier skal sikre en fælles identitet, et fælles formål og et personligt ansvar for arbejdets udførelse. Forventningen er, at man ved at arbejde efter synlige og vedtagne værdier kan supplere eller ligefrem erstatte noget af den traditionelle regel- og økonomistyring. Der er skrevet ganske mange bøger om værdibaseret ledelse. Se for eksempel Fox (1974), Sprenger (2004), Dolan m.fl. (2006) og Hagedorn-Rasmussen (2007).

Ifølge en spørgeskemaundersøgelse blandt flere hundrede kommunale topledere gennemført i 2008 er den værdibaserede ledelse meget udbredt, og den tilskrives stor betydning for arbejdet i kommunerne (Hansen, 2012).

⁹ Den Store Danske Encyklopædi, Gyldendal.

Forandringsledelse: Afsættet for forandringsledelse er, at en verden, hvor ting forandrer sig stadig hurtigere, stiller nye krav til ledere. Forandringsledelse sætter derfor fokus på, hvordan en leder bør agere i situationer, hvor organisationen udsættes for forandringer. Lederen skal blandt andet gennemføre en systematisk analyse af forandringsprocessen, håndtere den naturlige modstand, der er mod forandringer, kommunikere klart om kommende ændringer og involvere de medarbejdere, der berøres af forandringen. Se blandt andet Kotter (1996 og 2002) og Attwood m.fl. (2003) for mere om forandringsledelse.

Innovationsledelse: I en tid, hvor den offentlige sektor er under pres for at levere mere kvalitet for de samme eller færre midler, opfattes innovation som en central løsning. Derfor sætter innovationsledelse fokus på at sikre velfærdsydelserne gennem løbende innovation. Det forudsætter blandt andet en veletableret innovationskultur blandt de offentlige ledere og et indgående kendskab til, hvilke faktorer der kan tilskynde til innovation, og hvordan man kan lede innovative processer. Ifølge Christian Bason, der har skrevet flere bøger om emnet, er involvering af borgere og virksomheder en central kilde til udvikling og fornyelse af velfærdsstatens ydelser (Bason, 2009 og 2010).

Systemisk ledelse: I den systemiske teori betragtes hvert enkelt menneske som et enkeltstående system, der skaber sin egen virkelighed, og som forstår verden på forskellige måder. Ifølge denne tilgang består en offentlig organisation eller myndighed af et væld af systemer (herunder rådgivere og ledere), der gensidigt påvirker hinanden. I den systemiske ledelsesteori forstår den gode leder, at medarbejderne (og andre i organisationen) kan have en virkelighed, der måske ikke ser ud som lederens. Det stiller blandt andet store krav til den systemiske leders kommunikative evner, fordi det kræver, at vedkommende tager sig tid til at fortælle om sig selv og til at lytte til og forstå den anden.

Den systemiske ledelsesteori sætter også fokus på, at det sprog, der anvendes i en organisation, har en skabende effekt. På godt og ondt. Sproget er nemlig et afgørende element i produktionen og reproduktionen af organisationens kultur og praksis. For at sikre en positiv udvikling bør den systemiske leder derfor benytte et anerkendende sprog (Appreciative Inquiry), der kan bidrage til at udvikle relationer, individer og dermed organisationen i en positiv retning. Den systemiske ledelse er blandt andet beskrevet i en artikel af Thorkil Mølby Søholm og Andreas Juhl (2004), hvor de på baggrund af en række interview konstruerer en model, der kan fungere som udgangspunkt for ledere, der gerne vil arbejde med systemisk ledelse.

Åben systemteori: I den åbne systemteori kobles lederens opgave med forståelsen af det system, vedkommende skal lede. En børne- og ungeforvaltning kan således defineres som system ved 1) den hovedopgave, der skal løses, og som er hele meningen med forvaltningens arbejde, 2) de grænser i tid og rum, indenfor hvilke aktiviteterne foregår og 3) de personer, der deltager i aktiviteten (Heinskou og Visholm, 2004). I denne definition får lederen en central opgave i at være *grænsevogter*. Det vil sige, at lederen skal *sørge for*, at der kommer de nødvendige input, til at systemet kan udvikle sig (det kan være gennem dialog med samarbejdspartner, ved ny viden,

kurser, ny lovgivning m.m. og ved tilbageløb af information til sagsbehandlere m.m.), og *samtidig beskytte* systemet mod at få så mange input, at det bryder sammen. Lederen har også ansvar for at definere hovedopgaven, og dermed hvilke opgaver sagsbehandlere skal løse, og hvilke de ikke skal prioritere.

Den åbne systemteori skelner mellem et målrationelt og et irrationelt psykodynamisk felt. Ledelsesrollen fokuserer dermed også på at holde medarbejderne fast på hovedopgaven og på at skabe klarhed om deres formelle roller og ansvar, idet en uklar hovedopgave og en uklar rolle- og ansvarsfordeling åbner op for uformelle roller og for, at medarbejderne definerer deres egne opgaver for at skabe mening i deres arbejdsliv. En situation, der i nogle sammenhænge beskrives som "privatpraktiserende socialrådgivere".

Flere af de ovenstående ledelsesteoriens indsigter vil indgå i det videre arbejde med definitionen og operationaliseringen af faglig ledelse.

3.1.1. Leadership versus management

En distinktion, der er flere ledelsesteorier, der beskæftiger sig med, vedrører begreberne leadership og management.¹⁰ Ifølge den internationalt anerkendte professor i ledelse John Kotter (Kotter, 1999) er indholdet af de to begreber følgende:

Management handler om at styre mod et mål og sætter fokus på, hvad der gøres, hvordan det gøres, hvornår det bliver gjort, og hvilke ressourcer der anvendes på det. Management handler altså om planlægning, budgetlægning, organisering, opfølgning, problemløsning og effektivisering.

Leadership handler derimod om at sætte målet og forklare, hvorfor det er målet. Leadership handler om at sætte en vision, lægge en strategi, kommunikere om retningen og motivere til handling samt at samle medarbejderne om visionen.

Det er interessant at beskæftige sig med denne distinktion, fordi det sætter fokus på, at en organisation bør have både management og leadership. Ifølge Kotter mangler mange organisationer kompetencer indenfor enten management eller leadership. Hvis ikke der er et klart leadership, vil organisationen have vanskeligt ved at forandre sig og følge med tiden, mens en organisation uden klar management risikerer at få store problemer i den daglige drift.

I den aktuelle sammenhæng er rollen som leader primært knyttet til den politiske ledelse og den kommunale topledelse, mens rollen som manager er mere dominerende, jo tættere lederen er på de udførende medarbejdere, for eksempel på børne- og ungeområdet.

¹⁰ På dansk kaldes begge begreber for ledelse.

3.2. Faglig ledelse og personaleledelse

Processen at lede kan – i hvert fald i teorien – opdeles i to. Nemlig *faglig ledelse* og *personaleledelse*. Den faglige leder har ansvar for at definere formålet med arbejdet og for at være retningsanvisende i det daglige og skal desuden understøtte de fastlagte mål og prioritere ressourcer samt monitorere det udførte arbejde og resultaterne af dette. Omvendt har personalelederen ansvar for at ansætte, udvikle og motivere medarbejdere.

I praksis hænger faglig ledelse og personaleledelse ofte tæt sammen. Det gælder ikke mindst på området for udsatte børn og unge, hvor det typisk er de samme ledere, der formelt skal varetage den faglige ledelse og personaleledelsen.

Projektets primære fokus er den faglige ledelse. Derfor vil der ikke være selvstændigt fokus på personaleledelse. I det omfang elementer i personaleledelse overlapper med den faglige ledelse, vil personaleledelsen i stedet indgå i beskrivelserne af de enkelte delelementer i den faglige ledelse. For eksempel er det en del af personaleledelsen at motivere sagsbehandlere. Det gør man blandt andet ved at give medarbejderne klare retningslinjer for arbejdet og sætte de rette organisatoriske rammer for dets udførelse. De elementer af personaleledelsen, der ikke har berøring med den faglige ledelse – fx spørgsmål om ansættelsesforhold og løn – vil ikke blive behandlet i det følgende.

3.3. Elementer i ledelse

Ledere i den offentlige sektor, herunder også ledere på børne- og ungeområdet, i dag står overfor mange forskellige udfordringer. Der er økonomiske rammer, der skal overholdes, samtidig med at der er høje forventninger til servicen. Derudover skal lederne agere i et komplekst politisk miljø, der stiller stadig større krav om tværgående samarbejde, samtidig med at de lovgivningsmæssige rammer løbende ændres.

I litteraturen findes der flere forskellige bud på, hvilke kompetencer ledere bør have for at løfte deres ansvar.

I undersøgelsen "Ledere der lykkes" foretaget af KL og KTO, der afdækker kernekompetencer hos succesfulde ledere på kommunale arbejdspladser (KL og KTO, 2005), identificeres fem ledelsesmæssige kernekompetencer, nemlig:

1. Relationel forståelse
2. Tillidsvækkende sparring
3. Konfronterende intervention
4. Insisterende delegering
5. Rodfæstet under pres.

Disse kompetencer opfattes som udtryk for både god faglig ledelse og god personaleledelse. KL og KTO har senere udarbejdet et kodeks for god ledelse.

se i kommuner og regioner, der bygger på input fra et bredt udsnit af kommunale og regionale ledere. Kodekset indeholder 11 punkter, som kommunale og regionale ledere bør forholde sig til (KL og KTO, 2008).

Et treårigt forskningsprojekt (Dahl og Molly-Søholm, 2012) med inddragelse af 15 offentlige organisationer og hundredvis af offentlige ledere peger på otte kompetencer, der er særlig vigtige for at kunne lykkes som offentlig leder, nemlig:

1. Politisk tæft
2. Faglig ledelse
3. Kommunikative kompetencer
4. Skabe ledelsesrummet
5. Strategiarbejde
6. Procesledelse
7. Navigere på den offentlige scene
8. Være rollemodel.

Der findes også eksempler på sådanne lister, der specifikt vedrører børne- og ungeområdet. Det gælder for eksempel et studie fra England (National College for Leadership of Schools and Children's Services, 2010), der bygger på interview med 22 ledere af børne- og ungeafdelinger. På baggrund af studiet identificerede Deloitte og Oxford University otte forskellige kerneadfærdsformer, der kendetegner den succesfulde leder, nemlig:

1. Åbenhed overfor muligheder
2. Evne til samarbejde
3. Tro på sit team og sine medarbejdere
4. Evne til at motivere medarbejdere og få dem til at arbejde efter samme mål
5. Vedholdenhed
6. Sætte fokus på resultater og effekter
7. Evne til at forenkle
8. Villighed og evne til løbende at lære.

Uanset hvordan man definerer kerneelementerne i ledelse, er det vigtigt at have en pointe fra Dahls og Molly-Søholms "Leadership Pipeline i den offentlige sektor" fra 2012. De peger nemlig på, at indholdet i den faglige ledelse afhænger af, hvilket niveau den faglige ledelse foregår på. Det skyldes, at faglig ledelse udføres af *både* de ledelsesniveauer i kommunen, der sætter de lokale rammer og retningslinjer (herunder fagdirektører og børne- og familiechefer), og de team- og gruppeledere, der i det daglige er ansvarlige for at formidle og omsætte rammerne og retningslinjerne gennem løbende dialog og faglig sparring med sagsbehandlere i konkrete sager. Disse ledelsesniveauer skaber tilsammen et fælles arbejdsgrundlag og en fælles praksis for myndighedsopgaverne. Derfor er det vigtigt, at man ikke blot implementerer samme tilgang på alle ledelsesniveauer, men at hvert ledelsesniveau har forskellige redskaber, metoder mv. (Dahl og Molly-Søholm, 2012). Denne

pointe er særdeles vigtig i forbindelse med kortlægningen af den kommunale praksis på området, eftersom det for eksempel betyder, at de spørgsmål om faglig ledelse, der vil indgå i den landsdækkende kortlægning, skal tilpasses, alt efter om de bliver stillet til en fagdirektør eller en teamleder.

3.4. Fire kerneelementer i faglig ledelse på børne- og ungeområdet



Det fremgår tydeligt af litteraturen, at der er mangfoldige måder at opdele de centrale kompetencer på, som ledere bør have. Det er imidlertid vanskeligt at udpege én af disse modeller som ideel til forståelsen af den faglige ledelse på børne- og ungeområdet. Derfor har konsortiet valgt at opdele faglig ledelse på børne- og ungeområdet i følgende fire kerneelementer:

- Sætte retningen
- Organisere og tilrettelægge arbejdet
- Understøtte arbejdet
- Følge op.

Indholdet i de fire kerneelementer beskrives nærmere i det følgende.

3.4.1. Sætte retningen

Den faglige leder skal sætte retningen og dermed etablere et fælles fagligt grundlag.

Et stort metastudie af ældre dato viser, at det er centralt, at den faglige ledelses forventninger til sagsbehandlerne er udtrykt klart og præcist. Studiet viser, at der skabes højere kvalitet og performance, når ledelsen i forbindelse med specifikke strategier og visioner giver tydelige, konkrete og udfordrende mål (Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M., Latham, G.P, 1981). Disse resultater genfindes i flere nyere undersøgelser, herunder i "Ledere der lykkes" (KL og KTO, 2005), Projekt Forebyggelseskommuner: Statusopfølgning (Socialstyrelsen, juni 2013), Task Force på børne- og ungeområdet – analyse i Esbjerg Kommune (2012), en spørgeskemaundersøgelse blandt 1.650 ledere udført af Nationaløkonomisk Institut på Aarhus Universitet for Ledernes Hovedorganisation (Eriksson, Madsen og Smith, 2007) samt Ledelse og læring – i organisationer, (Erik E. Sørensen m.fl., kapitel 9 af Kurt Klaudi Klausen, 2011).

For den øverste faglige ledelse (den ansvarshavende direktør og afdelingsleder) indebærer det at sætte retningen blandt andet at sikre, at der bliver

truffet bevidste valg om indholdet i den kommunale børne- og ungepolitik, at der vedtages et lokalt serviceniveau, og at der udarbejdes et administrationsgrundlag.¹¹ Denne pointe understreges af forskerne Klaus Majgaard og Vibeke Lehmann, der begge beskriver vigtigheden af, at der både på kort og på lang sigt er fastlagte strategiske målsætninger og pejlemærker, og at der skabes konsensus om dem i hele organisationen. Vibeke Lehman uddyber, at det i den sammenhæng er ledelsens opgave at finde ud af, hvordan medarbejderne bedst motiveres til at følge den givne strategi.^{12, 13} Der er altså tale om leadership i Kotters terminologi (Kotter, 1999).

I det følgende beskrives nogle operationelle eksempler på, hvad der indgår i det at sætte retningen.

Sammenhængende børne- og ungepolitik: For det første er der lovkrav om, at der vedtages en sammenhængende børne- og ungepolitik.¹⁴ Politikken skal afspejle det politiske niveaus forventninger til kommunens indsats overfor børn og unge i almindelighed og indsatsen overfor børn og unge med særlige behov. Politikken kan blandt andet indeholde en beskrivelse af kommunens værdigrundlag for arbejdet og kommunens strategiske fokus og prioriteringer. Ved at læse en sådan politik kan man for eksempel få et billede af, hvorvidt kommunen sætter fokus på inklusion, rummelighed, forebyggende indsatser, tværfagligt samarbejde osv.

Flere forskere vurderer i øvrigt, at tværfagligt samarbejde bør indgå som et bærende princip i kommunernes arbejde på børne- og ungeområdet. Målet med det tværfaglige samarbejde er at nedbryde de organisatoriske siloer, der kan være i den kommunale forvaltning, og undgå, at det bliver borgerne, der skal fungere som brobyggere og informationsbærere. Tværfagligt samarbejde er ifølge disse forskere en nødvendighed for at imødegå de udfordringer, man som faggruppe indenfor offentlige organisationer står overfor i sit daglige arbejde. Disse forskere tæller blandt andre Lauvås & Lauvås, Eva Sørensen og Jakob Torfing samt Sophie Léveillé & Claire Chamberland, der indenfor hvert deres felt argumenterer for, at problemstillinger indenfor blandt andet det sociale område og beskæftigelsesområdet er af så kompleks karakter, at det er nødvendigt at arbejde tværfagligt for at løse dem (Lauvås & Lauvås, 2004), (Sørensen & Torfing, 2011) og (Léveillé & Claire Chamberland, 2010). Denne pointe bakkes yderligere op af teorien bag Signs of Safety (SoS), der er en metode til at skabe gode samarbejdsrelationer mellem forældre og tværfaglige professionelle såsom sagsbehandlere, lærere og vejledere (A. Turnell og S. Edwards, 1999).

Behovet for tværfaglighed understøttes i midtvejsevalueringen af efterværnsinitiativet "Vejen til uddannelse og beskæftigelse", hvor det beskrives, at det er essentielt at bygge bro mellem de forskellige fagpersoner i kommunen, så

¹¹ I kommunerne anvendes til tider en anden terminologi om serviceniveau og administrationsgrundlag.

¹² Interview med Klaus Majgaard, november 2013.

¹³ Interview med Vibeke Lehmann, november 2013.

¹⁴ Jf. § 19, stk. 2 i serviceloven.

de eventuelle kulturelle fordomme, der måtte være på tværs af afdelinger i kommunerne, overkommes, så de ikke hæmmer den koordinerede indsats (SFI, 2013). For eksempel er det nødvendigt at sikre koordination og samarbejde om indsatsen overfor udsatte familier, der ofte modtager en indsats fra flere forskellige dele af kommunen. Derudover er overgangen, hvor et udsat barn fylder 18 år, og vedkommendes sag dermed flytter mellem dele af den kommunale forvaltning, vanskelig. Derfor fordrer disse sager også et stærkt tværfagligt samarbejde.

Kommunalt serviceniveau: Det kommunale serviceniveau, der er en ud-møntning af den kommunale børne- og ungepolitik, indeholder eksplicite beskrivelser af en kommunes politiske beslutninger om mål og prioriteringer samt indhold og omfang af de tilbud og ydelser, som kommunen ønsker at tilbyde.

KEK-projektet: Kvalitet, Evidens og Kompetence (2008-2011), der var et samarbejdsprojekt mellem Social- og Integrationsministeriet, KL og fire nordjyske projektkommuner (Brønderslev, Hjørring, Jammerbugt og Rebild), tydeliggør, hvilke fordele der kan være ved et eksplicit serviceniveau:

- Kommunalbestyrelsen får et redskab til at skabe sammenhæng mellem økonomien og de ydelser, som borgerne modtager.
- Lederne får et redskab til den daglige styring af området og grundlag for opfølgning på budget, service m.m., der ydes til borgerne.
- Medarbejderne i forvaltningen og leverandørerne får en fælles faglig ramme for det daglige arbejde.
- Med et eksplicit serviceniveau får borgerne klar besked om de ydelser, de kan forvente at modtage fra kommunen.

Administrationsgrundlag: Et andet centralt redskab til at sætte retningen er et administrationsgrundlag eller interne retningslinjer. Det indeholder en beskrivelse af de konkrete arbejdsgange og henviser til det underliggende lovgrundlag, vedtagne tidsfrister samt de metoder og redskaber, der understøtter sagsbehandlingen. Administrationsgrundlaget beskriver desuden de relevante snitflader til kommunens øvrige forvaltninger og afdelinger og rolle- og ansvarsfordelingen mellem disse.

Administrationsgrundlaget fungerer således som en praktisk vejviser for sagsbehandlingen og udgør sammen med lovgivningen, serviceniveaubeskrivelserne og de konkrete redskaber, der stilles til rådighed, de administrative retningslinjer for det daglige arbejde. Administrationsgrundlaget er således et centralt redskab for det, John Kotter kalder Management (Kotter, 1999).

Administrationsgrundlaget er med til at sikre, at sagsbehandlingen hviler på et solidt og korrekt grundlag. Administrationsgrundlaget er et aktivt arbejdsredskab, der løbende skal justeres og redigeres, når rammerne for sagsbehandlingen ændrer sig.

Klar kommunikation: Klar kommunikation er essentielt i den gode faglige ledelse.

For de øverste ledelseslag handler den klare kommunikation blandt andet om at videreformidle mål og visioner på en motiverende måde (Kotter, 1999). Det kan for eksempel handle om, at man i kommunen formår at kommunikere regeringens 2020-mål på det sociale område¹⁵ på en måde, der skaber gejst og motivation.

For de ledelsesniveauer, der er tæt på sagsbehandlerne (det vil sige afdelingsleder og teamleder), indebærer den klare kommunikation i højere grad at sikre, at:

- Alle sagsbehandlere er bekendt med og forstår krav og mål for arbejdet, der er fastsat i lovgivningen (fx krav om rettidig reaktion på underretninger og krav om løbende opfølgning).
- Alle sagsbehandlere er bekendt med og forstår lokalt vedtagne mål for arbejdet (fx et mål om maksimal sagsbehandlingstid).
- Faglige systematikker, som man har besluttet sig for at anvende, er kendt og forstået af alle sagsbehandlere, og at sagsbehandlerne ved, hvordan de skal anvendes (fx har kendskab til den rette anvendelse af ICS-metoden).
- Sagsbehandlerne kender og forstår de bærende principper for indsatsen på børne- og ungeområdet (fx principper om forebyggende og tidlig indsats, inklusion og tværfaglighed) og ved, hvordan de skal leve op til dem (Kurt Klaudi Klausen, 2001) og (KEK-projektet: Serviceniveau – Roller og ansvar i forhold til udvikling og implementering af serviceniveau, 2013).
- Der eksisterer en fælles forståelse af de faglige begreber.

I bedste fald skal sagsbehandlerne ikke blot kende og forstå retningen. De skal også tilslutte sig den. Det kan lederne blandt andet opnå ved at bruge tid på at kommunikere klart om, hvad hensigten med retningen er, for eksempel ved klart og tydeligt at fortælle, hvad gevinsterne er ved at anvende konkrete systematikker og ved de bærende principper, der styrer sagsbehandlingen. Samtidig er det afgørende, at ledelsen løbende sikrer, at retningen er forstået, bliver fulgt og er forankret blandt medarbejderne. Det forudsætter vedholdenhed fra den faglige leders side.

En klar retning – hvilket især vil sige en klar børne- og ungepolitik, et veldefineret serviceniveau og et klart administrationsgrundlag – som sagsbehandlerne har en fælles forståelse af, er en forudsætning for, at organisationen som helhed efterlever de krav, der stilles fra politisk side, og at organisationen arbejder i samme retning, og at sagsbehandlingen foregår ensartet. Denne pointe støttes fra flere sider.

I den forskningsbaserede bog "Det magtfulde møde mellem system og klient" af Margaretha Järvinen, Jørgen Elm Larsen og Niels Mortensen beskriver Järvinen, Larsen og Mortensen, at når retning og retningslinjer er for vagt beskrevet på børne- og ungeområdet, skabes der for stor fortolkningsfrihed. Denne fortolkningsfrihed kan have som konsekvens, at der forekommer tilfældige afgørelser (M. Järvinen, J. Larsen og N. Mortensen, 2002.) På samme måde beskriver Søren C. Winter og Vibeke Lehmann Nielsen i deres bog

¹⁵ Alle skal med – Målsætninger for de mest udsatte frem mod 2020, Regeringen (september 2013).

”Implementering af politik”, at det er essentielt at få arbejderne i marken til at følge den overordnede retning og målsætning, hvis ikke sagsbehandlingen skal blive tilfældig (S. C. Winter og V. Nielsen, 2008).

Pointen understøttes også af implementeringsforsker Michael Lipsky (M. Lipsky, 2010). Han beskriver, at en klar retning er essentiel indenfor offentlige politiske områder som for eksempel børne- og ungeområdet, fordi der ofte er stort råderum i lovgivningen, der betyder, at sagsbehandlerne i høj grad kan påvirke det endelige resultat af sagsbehandlingen. I serviceloven er der – som på mange andre områder – et betragteligt rum, til at den enkelte sagsbehandler kan skønne i den individuelle sag. Ifølge Lipsky er risikoen ved stor fortolkningsfrihed, at en lang række prioriteringer i praksis overlades til den enkelte sagsbehandler. Det medfører en risiko for, at borgerne behandles forskelligt, afhængigt af hvem deres sag behandles af.

Endelig understøttes pointen af evalueringen af ICS foretaget af Deloitte for Socialstyrelsen i 2013, der bygger på en lang række kommunale selvevalueringer, en spørgeskemaundersøgelse af både ledere og sagsbehandlere på børne- og ungeområdet og en dybtgående analyse i 11 kommuner. Evalueringen viser, at der i de kommuner, hvor sagsbehandlerne har kendskab til den overordnede strategi og/eller planen for implementeringen af ICS, generelt er en mere positiv og succesfuld oplevelse af implementeringen (Evaluering af ICS, Deloitte Consulting for Socialstyrelsen, 2013).

Det skal bemærkes, at andre studier peger på, at der kan være fordele ved at give kommunale frontmedarbejdere et vist råderum til at udøve faglige skøn, eftersom det kan understøtte produktivitet og effektivitet fremfor at give anledning til unødigt bureaukrati. Dette beskrives blandt andet i Produktivitetskommissionens rapport ”Styring, ledelse og motivation i den offentlige sektor” fra 2013, der konkluderer, at offentlige ledere bør give deres medarbejdere mulighed for at udøve selvstændige faglige skøn indenfor de overordnede rammer, der gælder indenfor de respektive fagområder (Produktivitetskommissionen, 2013). Af yderligere studier, der understøtter samme pointe, kan nævnes forskningsartiklen ”Jagten på autenticitet i offentlig styring, del 1: Dilemmasplet” skrevet af Klaus Majgaard samt ”Rundrejse i det danske sygehusvæsen” af Erik Juhl, Hanne Agerbak og Tobias Nedergaard. Sidstnævnte studie beskriver i den sammenhæng, at god ledelse blandt andet indebærer, at ledelsen giver ildsjæle lov til at beskæftige sig med det, de brænder for – under aftalte rammer (K. Majgaard, 2011).

Der er samtidig hverken noget i denne kortlægning eller i KLK’s og Deloitte’s erfaringer på børne- og ungeområdet, der tyder på, at de faglige ledere i for vid udtrækning indsnævrer sagsbehandlernes råderum. I flere kommuner er der således enten mangel på fælles retningslinjer for den praksis, der udføres, eller mangelfuld forståelse af og kendskab til de eksisterende retningslinjer. Det betyder, at sagsbehandlerne i mange tilfælde ikke ved, hvordan de skal opfylde kravene.^{16, 17} Dette understreger, hvor vigtigt det er, at den faglige ledelse kommunikerer og operationaliserer kravene og retningslinjerne, så

¹⁶ Kommunernes tilsyn med anbringelsessteder og anbragte børn og unge, Ankestyrelsen (marts 2012).

¹⁷ Projekt Forebyggelseskommuner (nulpunktanalyse), Deloitte 2011.

sagsbehandlerne for eksempel ikke kan være i tvivl om, hvad kvalitet i forhold til en anbringelse indebærer. Det er altså ikke nok med overordnede visioner. Forventningerne til de enkelte medarbejdere skal tydeliggøres, og målsætningerne skal gøres eksplicitte.

3.4.2. Organisere og tilrettelægge arbejdet

Når den faglige ledelse har sat en retning, er det vigtigt, at arbejdet organiseres og tilrettelægges på en hensigtsmæssig måde. Det indebærer – ifølge flere studier, der behandles nedenfor – blandt andet at sikre, at:

- Der foreligger klare beskrivelser af rolle- og ansvarsfordeling internt i afdelingen og i forhold til eksterne aktører.
- Der foreligger klare arbejdsgangsbeskrivelser, herunder for samarbejdet med eksterne leverandører af foranstaltninger.
- Der er de rette kompetencer blandt sagsbehandlerne til at løse arbejdsopgaverne, og at disse løbende bliver opkvalificeret i forhold til ny viden på området.
- Arbejdet er tilrettelagt klart og effektivt og er sat i system.
- Det er klart, hvordan sagerne er fordelt mellem sagsbehandlerne.
- Det er klart, hvordan man sikrer, at sager ikke tabes ved sygdom, barsel, forflytning eller lignende blandt sagsbehandlerne.
- Der er klare rammer for, hvordan man tilstræber, at borgerne ikke skal møde mange sagsbehandlere og fortælle deres sag igen og igen.
- Der er klare procedurer for oplæring af nyansatte.
- Der er klare procedurer for tværfagligt samarbejde.

De klare rammer er forudsætningen for, at den faglige leder kan uddelegere opgaver og ansvar. En klar organisering af arbejdet betyder også, at risikoen for, at sager tabes på gulvet på grund af manglende opfølgning, utilstrækkelige kompetencer eller utilstrækkelige ressourcer minimeres.

For den kommunale topledelse handler organiseringen og tilrettelæggelsen af arbejdet også om at sikre, at mellemlederne har kompetencerne til at udføre god faglig ledelse. Ifølge flere af de kommunale topledere, der har været inddraget i projektets første fase, er det en udfordring at finde ledere, der har disse kompetencer. Det er i øvrigt et problem, der ikke bliver mindre, efterhånden som kravene til de faglige ledere bliver større. Flere har således peget på, at de oplever et økonomisk pres på kommunerne, der i stigende grad skaber behov for, at de faglige ledere har økonomiforståelse, så de formår at gennemskue de økonomiske sammenhænge og overholde de økonomiske rammer.

Ifølge de kommunale topledere betyder det økonomiske pres, de oplever, samtidig, at der vil være behov for i højere grad at inddrage civilsamfundet i løsningen af opgaverne på socialområdet. Det stiller nye krav til de faglige ledere, når de skal kommunikere, engagere og forpligte dele af civilsamfundet til at deltage i dette arbejde.

Ifølge de kommunale topledere betyder disse stadig større krav til den faglige ledelse, at man bør løfte mellemlidernes kompetenceniveau – for eksempel ved at udvikle en uddannelse, der retter sig specifikt til ledere på børne- og ungeområdet, som Deloitte har gjort i samarbejdet med Oxford University i England.

Ifølge repræsentanter fra Landsforeningen for nuværende og tidligere anbragte (TABUKA) og Foreningen for forældre til anbragte børn (FBU) kan sagsbehandlerne blive bedre til at løse deres opgaver. Både TABUKA og FBU har været bisiddere i utallige sager for henholdsvis børn og unge og forældre, og de oplever, at de sagsbehandlere, de møder, ofte har svært ved at løfte den vanskelige opgave, det er at behandle sager om udsatte børn og unge. Der peges for eksempel på, at sagsbehandlerne ikke altid har forståelse for, hvor centralt det er at inddrage børnene, de unge og deres forældre i de beslutninger, sagsbehandlerne træffer. Samtidig virker det som om, sagsbehandlerne til tider mangler indsigt i, hvilken magt de har i mødet med de udsatte børn og unge.

Ifølge nogle af de kommunale topledere, der har været inddraget i projektets første fase, kan manglende kompetencer blandt sagsbehandlerne skyldes, at den faglige ledelse ikke altid prioriterer, at sagsbehandlerne får mulighed for at deltage i efteruddannelses- og opkvalificeringsforløb. Disse topledere understreger samtidig, at det er den faglige leders opgave at sikre, at efteruddannelse og opkvalificering anvendes strategisk og målrettes de konkrete problemstillinger, som medarbejderne sidder med i dagligdagen. Indholdet i forløbene må altså ikke alene tage udgangspunkt i, hvad sagsbehandlerne finder interessant.

Pointerne om behovet for at organisere og tilrettelægge arbejdet understøttes af flere studier og undersøgelser. Det gælder for eksempel "KEK-projektet: Kvalitet, Evidens og Kompetence" (KEK-projektet, 2011), undersøgelsen "Kortlægning og analyse af efteruddannelsesindsatsen på området for udsatte børn og unge" (Deloitte for Socialstyrelsen, 2013) samt den forskningsbaserede bog "Socialfaglig ledelse – Børne- og ungeområdet" (Kildedal, Laursen og Michelsen, 2013).

I bogen "Socialfaglig ledelse – Børne- og ungeområdet" beskriver Kildedal, Laursen og Michelsen blandt andet, at det er problematisk for kvalitetsniveauet, hvis sagsbehandlerne har så mange sager, at de ikke kan overkomme at udføre deres arbejde kvalificeret. De beskriver, at det i sådanne tilfælde er den faglige leders opgave at opretholde kvalitet i sagsbehandlingen og at sikre rimelige arbejdsvilkår. Det er altså en ledelsesopgave at sikre balance mellem faglighed, mål og økonomi (Kildedal, Laursen og Michelsen, 2013). I bogen understreges det ydermere, at det er vigtigt, at ledelsen tilrettelægger arbejdet, så medarbejderne løbende får kendskab til den nyeste viden og de nyeste metoder og redskaber. I den sammenhæng har den faglige ledelse derfor til opgave at igangsætte en læreproces, der opkvalificerer og sikrer et opdateret fælles grundlag for praksis. Kildedal, Laursen og Michelsens tese er således, at årsagen til de vanskeligheder, der præger kommunale socialfaglige praksisser, ofte bunder i manglende organisering og styring af arbejdet. Det skaber problemer, fordi det faglige fundament skal skabes af socialarbejderne selv (Kildedal, Laursen og Michelsen, 2013).

Professor i organisation og ledelse Kurt Klaudi Klausen uddyber denne problematik gennem sin forskning på området og lægger i den forbindelse vægt på den særlige profil, offentlige ledere ofte har. Kurt Klaudi Klausen vurderer, at de kommunale ledere er loyale og professionaliserede, men at deres basis i bløde og humanistiske ledelsesværdier til tider bliver udfordret, når det kommer til de mere hårde og økonomiske ledelsesværdier. Klausens tese er, at disse kommunale ledere foretrækker værdiorienterede ledelsesredskaber i den humanistiske og tillidsbaserede tradition, nemlig ledelse gennem dialog og samarbejde, motivation, holdninger og værdier, og har svært ved at benytte de hårdere styringsmetoder såsom benchmarking og andre incitamentsstyrede redskaber (K. K. Klausen, 2004 og 2011).

Det er også Deloitte og KLK's erfaring, at der ikke er en udbredt styringstradition blandt de faglige ledere, der er nærmest sagsbehandlere på børne- og ungeområdet. I stedet træffer de faglige ledere ofte beslutninger fra sag til sag, hvilket betyder, at de – rent organisatorisk – ender med at være bærere af de faglige retningslinjer. Alternativet – at fremlægge klare retningslinjer for behandlingen af sager og organisere et løbende ledelsestilsyn med sagsbehandlingen – anvendes sjældnere.

3.4.3. Understøtte arbejdet

Den faglige ledelse skal understøtte sagsbehandlere i at udføre deres arbejde kvalificeret. Den faglige ledelse skal således sikre, at sagsbehandlere har en fælles forståelse af centrale begreber, har adgang til konkrete redskaber, metoder og skabeloner og har adgang til sparring og ledelsesmæssig opbakning, og den skal sikre et fagligt læringsmiljø.

Der er meget, der tyder på, at der er særligt behov for, at faglige ledere på børne- og ungeområdet understøtter arbejdet. For eksempel viser studiet "Resourceful leadership: how directors of children's services improve outcomes for children" på baggrund af interview med 22 direktører på børne- og ungeområdet, at når indsatsen handler om børn og unge med særlige behov, stilles der krav til lederne udover det sædvanlige. Dels fordi målgruppen er særlig sårbar og ofte har meget komplekse problemer, dels fordi målgruppen stiller særlige krav til sagsbehandlere og dermed til ledelsen af dem (Deloitte og Oxford University, 2010).

Dette særlige behov underbygges i konsortiets dialog med både Børnerådet, Landsforeningen for nuværende og tidligere anbragte og Foreningen for forældre til anbragte børn (FBU). De to sidstnævnte organisationer har direkte erfaringer som bisidder for henholdsvis børn og unge og voksne, mens Børnerådet har indgående kendskab til området gennem dialog med børnene. Organisationerne peger på, at det er en helt særlig og potentielt meget indgribende opgave som offentlig myndighed at skulle behandle underretninger, gennemføre børnefaglige undersøgelser og iværksætte foranstaltninger overfor udsatte børn og unge og deres familie. Det stiller særlige krav til sagsbehandlere og til ledernes understøttelse af sagsbehandlernes arbejde.

Fælles forståelse: Den faglige ledelse bør sikre, at sagsbehandlere har en fælles forståelse af centrale begreber (forebyggelse, inklusion mv.) og de retningslinjer, de arbejder under. Kortlægningen viser således, at det er afgø-

rende for kvaliteten og konsistensen i kommunernes indsats, at sagsbehandlere kender og arbejder efter et fælles fagligt grundlag, og at sagsbehandlernes definition af kvalitet er funderet i en fælles teoretisk forståelse og ikke er knyttet til egne konkrete erfaringer.

Erfaringerne fra Projekt Forebyggelseskommuner understreger således, at det er vigtigt med understøttende redskaber, der sikrer en systematisk tilgang og skaber fælles problemforståelse og værdigrundlag (Deloitte for Socialministeriet og Servicestyrelsen, 2011).

Denne pointe støttes yderligere af en stor evaluering af 56 KABU-delprojekter (Kvalitet i Anbringelse af Børn og Unge). Evalueringen er gennemført på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse blandt samtlige delprojekter og otte dybtgående casestudier. Her konkluderes det, at den faglige ledelse bør sikre en systematisk tilgang i sagsbehandlingen, en klar rolle- og ansvarsfordeling samt et fælles begrebsapparat, da dette kan have stor betydning for kvaliteten i praksis (COWI og JCVU for Styrelsen for Social Service, 2005). Forsker Karin Kildedal bakker ligeledes op om disse pointer og tilføjer, at alle i organisationen bør have en grundlæggende viden om understøttende teorier og evidensbaserede resultater på området omkring udsatte børn og unge.¹⁸

Flere interessenter har peget på, at den særlige kultur, der kan være i socialrådgiverkredse, og som blandt andet kommer til udtryk i den faglige selvforståelse, i ønsket om selvledelse mv., er en central udfordring for den faglige ledelse. Når den faglige ledelse sikrer en fælles forståelse, vedrører det også en fælles forståelse af, hvordan man griber sager an, hvordan man inddrager børnene og de unge og deres forældre i sagsbehandlingen, hvordan man handler i sager, hvor man føler sig presset mv.

Spørgsmålet om, hvordan man inddrager børnene og de unge, er centralt. Ifølge børne- og ungdomspsykiater Søren Hertz, der har flere års erfaring på området, kan det være afgørende for den udvikling, de omfattede børn og unge vil gennemgå. Jo bedre man kan inddrage børnene og de unge i de beslutninger, der træffes på deres vegne, jo større forståelse vil de have af den situation, de er en del af, hvilket vil have positiv betydning for deres selvforståelse og udvikling (Hertz, 2003).

Redskaber, metoder og skabeloner: Anvendelse af systematiske redskaber og metoder kan være et bidrag til at sikre en fælles forståelse. Ikke mindst derfor er det hensigtsmæssigt, at sagsbehandlere har adgang til konkrete redskaber, metoder og skabeloner.

På børne- og ungeområdet kan det for eksempel dreje sig om ICS, handleplansværktøjet på børnehandicapområdet eller Signs of Safety, der er en metode, der blandt andet benyttes til at give et billede af udsatte børns sikkerhed og et overblik over en udsat families situation.

Udover at bidrage til en fælles forståelse vil en systematisk anvendelse af konkrete metoder og redskaber bidrage til dokumentation af sagsbehandlin-

¹⁸ Interview med Karin Kildedal, november 2013.

gen. Det er en af forudsætningerne for, at der kan følges op på sagsbehandlingen, og at kvaliteten i praksis kan styrkes.

Adgang til sparring: Den faglige ledelse bør sikre, at sagsbehandlerne har adgang til relevant supervision og sparring, så de ikke sidder alene med ansvaret i svære sager, men ved, hvor de skal søge hen for at få vejledning og rådgivning. Det kan for eksempel foregå ved, at sagsbehandlere med særlig ekspertise udpeges til eksperter, som mindre erfarne medarbejdere eller medarbejdere med en anden faglig ekspertise kan spørge til råds.

I undersøgelsen "Ledere der lykkes" beskrives det, at den gode sparrende leder er en leder, der udviser tillid til medarbejderne, inspirerer og opmuntrer til udvikling, og som hjælper uopfordret med at finde anvendelige løsninger på problemer. Noget, der fordrer en socialfaglig indsigt blandt de umiddelbare faglige ledere. Derudover pointeres det, at den faglige leder bør være opmærksom på medarbejdernes udvikling og på, hvilke kompetencer de bør erhverve sig (KL og KTO, 2005).

Udover adgang til sparring mellem sagsbehandlerne kan sagsbehandlerne med fordel have adgang til at konsultere specialister som for eksempel jurister, psykologer og læger, når de skal behandle særlig vanskelige sager.

Endelig er det vigtigt at sikre, at sagsbehandlerne har kendskab til den nyeste viden og forskning på området. Det kan for eksempel foregå ved, at én eller flere personer får til ansvar at følge udviklingen i den nyeste forskning og dele denne viden med deres kolleger.

Ledelsesmæssig opbakning og prioritering: Flere undersøgelser peger på, at sagsbehandlerne på børne- og ungeområdet efterspørger en stærk ledelsesmæssig opbakning og forankring, især når der skal tages nye metoder og strategier i brug. Det gælder blandt andet midtvejsevalueringen af efterværnsinitiativet "Vejen til uddannelse og beskæftigelse", der peger på, at et reelt løft i kvaliteten kræver helhjertet ledelsesopbakning, og at der er et ønske om organisatoriske forandringer (SFI, 2013). I den sammenhæng viser forskning udført af Bente Jensen, professor ved Institut for Uddannelse og Pædagogik, at det er vigtigt, at der gives både indirekte støtte fra ledelsen til at skabe udvikling og sikre kvalitet og innovation gennem understøttende strukturer (regler, systemer osv.) og direkte støtte gennem kommunikation og faglig indsigt i det socialfaglige arbejde (Jensen, 2012).

Sagsbehandlerne efterspørger desuden, at ledelsen har kendskab til og forståelse af metoderne, så medarbejderne kan få den nødvendige sparring ved tvivlsspørgsmål. Derudover bør ledelsen involvere sig i sagsbehandlingen og tage et fagligt ansvar, ligesom ledelsen bør støtte sagsbehandlerne ved at påtage sig ansvar for at prioritere de mangfoldige opgaver, sagsbehandlerne løbende stilles overfor.

Deloitte og KLK's erfaring på dette og andre områder viser, at så længe den faglige ledelse ikke er engageret i indsatsen og prioriterer den, vil det gå ud over indsatsen og dens resultater. Her kan blandt andet fremhæves evalueringen af ICS (Deloitte Consulting for Socialstyrelsen, 2013).

Fagligt læringsmiljø: Den faglige ledelse bør sikre, at der etableres et stærkt fagligt læringsmiljø. Det indebærer blandt andet, at der skal etableres en kultur, hvor det er naturligt at dele viden og erfaringer, og hvor der er fokus på at lære af de fejl, der måtte blive begået.

Ifølge Kildedal, Laursen og Michelsen bør etableringen af et fagligt læringsmiljø understøttes i organiseringen og tilrettelæggelsen af arbejdet. Det kan for eksempel ske ved at der udpeges sagsbehandlere, der kan fungere som faglige fyrtårne eller videnspersoner, der kender den seneste udvikling i forskningen på området, eller som har et særligt ansvar for et givet delområde af indsatsen på børne- og ungeområdet (Kildedal, Laursen og Michelsen, 2013). Det er imidlertid afgørende, at man som faglig leder ikke fralægger sig det faglige ansvar, når man udnævner et eller flere faglige fyrtårne. Ankestyrelsen oplever for eksempel i forbindelse med praksisundersøgelserne, at nogle kommuner i praksis overlader ansvaret for implementeringen af ny lovgivning til sådanne faglige fyrtårne. Det resulterer til tider i, at lovgivningen ikke bliver anvendt korrekt. Faglige fyrtårne er altså relevante at have, men de må ikke anvendes på en måde, der fratager ledelsen ansvaret for implementeringen af ny lovgivning.

Et velfungerende fagligt læringsmiljø er desuden afhængigt af, at der løbende og systematisk følges op på indsatsen, jf. nedenfor.

3.4.4. Følge op

Den faglige leder skal følge systematisk op på omfanget, kvaliteten og effekten af det gennemførte arbejde. Ledelsesinformation, der beskrives nærmere i afsnit 3.5, spiller en central rolle i dette opfølgende arbejde.

Det er en central pointe i en artikel fra Pyon m.fl. (2009) om ledelsesinformationssystemer i den offentlige sektor. Her beskrives det, at der løbende bør følges op og evalueres på indsatser for at kunne forbedre dem. I en undersøgelse gennemført for den svenske socialstyrelse pointeres det også, at det er centralt, at der følges regelmæssigt og systematisk op på iværksatte indsatser (den svenske socialstyrelse, 2006). En sådan løbende opfølgning og evaluering forudsætter anvendelige og målbare indikatorer (C.U. Pyon, M.J. Lee og S.C. Park, 2009).

Opfølgning på aktiviteten: Den faglige ledelse skal først og fremmest følge op på, om sagsbehandlingen foregår i overensstemmelse med den gældende lovgivning og de vedtagne serviceniveauer. Det kan for eksempel vedrøre antal anbragte børn per anbringelsestype, antal nye anbringelser, anbringelsernes varighed, antal børn og unge på venteliste m.m. Disse faktorer uddybes blandt andet i inspirationskataloget "Ledelsesinformation på området for udsatte børn og unge". Kataloget pointerer, at det er yderst vigtigt at foretage opfølgning på de mål, principper, målgrupper og ydelser, der er fastlagt i serviceniveauet, hvis det skal være muligt at anvende serviceniveauet som

styringsredskab og herunder justere i serviceniveauet, hvis forudsætningerne ændrer sig. Det understreges således, at ledelsesinformation er vigtig for lederne på området på alle niveauer, men i høj grad også for politikerne (De-loitte for KL og Social- og Integrationsministeriet, 2011).

Det er et naturligt led i opfølgningen på aktiviteten, at den faglige leder har tilstrækkelig økonomisk indsigt og forståelse til at kunne tilpasse aktiviteterne, så de passer med de økonomiske rammer, vedkommende har til rådighed. Det indebærer også, at den faglige leder skal føre tilsyn med, om sagsbehandlerne handler økonomisk forsvarligt i deres valg af foranstaltninger.

Opfølgning på kvaliteten: Den faglige ledelse skal følge op på kvaliteten af indsatsen. Det kan foregå både ved at følge en række indikatorer på kvaliteten – herunder udviklingen i overholdelsen af tidsfrister og antallet af klager – og ved at den faglige leder gennemfører et substantielt og fagligt tilsyn. Det vil i praksis sige, at den faglige leder udvælger en række sager og gennemgår kvaliteten af sagsbehandlingen, herunder kvaliteten af udarbejdede undersøgelser og udredninger, handleplaner, afgørelser, opfølgning m.m.

Den førnævnte undersøgelse af kernekompetencer hos succesfulde ledere på kommunale arbejdspladser viser, at den faglige leder bør være proaktiv og opsøge og bruge kritik af kvaliteten og effekten af myndighedsudøvelsen konstruktivt (KL og KTO, 2005). Seniorforsker ved SFI Turf Böcker Jakobsen peger i den sammenhæng på, at det er vigtigt, at den faglige ledelse ikke er reaktiv og først griber ind og undersøger et forløb, når skaden er sket. Den faglige leder bør i stedet bruge den systematiske opfølgning på indsatsen til at vurdere, om der er risikoindikatorer som for eksempel udviklingen i antallet af underretninger eller anbringelser, der bør give anledning til at tilrettelægge indsatsen anderledes.¹⁹

I kortlægningen er der da også flere studier, der viser, at systematisk og regelmæssig opfølgning styrker kvaliteten og begrænser antallet af fejl, for eksempel fordi misforståelser ikke får lov til at udvikle sig til mangelfuld sagsbehandling. Ankestyrelsens undersøgelse af underretninger om børn og unge viser således, at ledelsestilsyn og ledelsesopfølgning i visitationsprocessen med anbragte børn og unge sikrer et vedvarende fokus på behandlingen af underretninger, så ingen sager bliver tabt på gulvet eller glemmes i mængden (Ankestyrelsen, 2013). Undersøgelsen viser også, at det er vigtigt, at ledelsen følger op på den administrative funktion (herunder sagsbehandlerne), der i mange kommuner modtager og kvitterer for underretninger, så denne funktion løbende får de rigtige redskaber til at kategorisere og vurdere bekymringsgraden i forskellige underretninger (Ankestyrelsen, 2013).

Hvis opfølgningen skal have en positiv effekt kræver det, at resultaterne af opfølgningen giver anledning til tilpasning af den gældende praksis. Dette beskrives blandt andet i bogen "Kommunal økonomisk styring", hvor det uddybes, at det er ledelsens ansvar at skabe en reel evalueringskultur, så også sagsbehandlerne tager et medansvar for opfølgning på konkrete tiltag i børnepolitikken og i forhold til specifikke indsatser (Bundesen og Hansen, 2012).

¹⁹ Interview med Turf Böcker Jakobsen, november 2013.

I den sammenhæng tilføjer forsker Bianca Albers, at det er vigtigt, at der skabes kompetent ledelses- og implementeringskapacitet i kommunerne, der skal sikre levering af regelmæssige evalueringer eller monitoreringsrapporter.²⁰

Det er Deloitte og KLK's erfaring, at der ofte er en mangelfuld evalueringskultur i kommunerne på børne- og ungeområdet. Selv i de tilfælde, hvor der foretages regelmæssig opfølgning, er der ofte mangler fokus på at sikre, at erfaringerne fra opfølgningerne føder tilbage til praksis, og at den tilpasses derefter. Dette billede bekræftes flere steder i kortlægningen. Her kan blandt andet nævnes Kildedal, Laursen og Michelsens bog "Socialfaglig ledelse", hvoraf det fremgår, at det er yderst vigtigt, at man benytter sig af de resultater og informationer, der indsamles, så der tages hånd om udviklingsområder, og så indsatser kan korrigeres løbende.

Samlet set er det altså vigtigt, at der som led i opfølgningen på en given indsats udformes procedurer for, hvordan identificerede uregelmæssigheder og brister i kvaliteten spiller tilbage i det faglige læringsmiljø, så sagsbehandlernes indsats tilpasses, arbejdsgange effektiviseres, og rutiner afstemmes.

Opfølgning på effekten: Det er en ledelsesmæssig opgave at følge systematisk op på, hvilken effekt indsatsen har. Det fremgår blandt andet af undersøgelserne "Ledelsesinformation på området for udsatte børn og unge" (Deloitte for KL og Social- og Integrationsministeriet, 2011), "Ledere der lykkes" (KL og KTO, 2005) og "Ankestyrelsens undersøgelse af Underretninger om børn og unge – kommunernes gode erfaringer" (Ankestyrelsen, juni 2013). I den sammenhæng beskriver sidstnævnte, at det er vigtigt, at kommunerne har procedurer, der sikrer, at de forskellige indsatser bliver fulgt tæt af ledelsen, og at der foretages en systematisk opfølgning på effekterne.

Opfølgning på effekter kan for eksempel foretages ved at følge udviklingen i fravær i dagtilbud og skole eller udviklingen i forhold til de fem parametre i den børnefaglige undersøgelse og handleplanen, når man har iværksat en indsats overfor et barn eller en ung med særlige behov. I det omfang de iværksatte aktiviteter ikke har de ventede effekter, bør det give anledning til overvejelser, om kommunen har den rette tilbudsvifte (Deloitte for KL og Social- og Integrationsministeriet, 2011).

²⁰ Interview med Bianca Albers, november 2013.

3.4.5. Opsummering

I nedenstående tabel opsummeres definitioner og operationalisering af kernelementerne i god faglig ledelse, som de er beskrevet ovenfor.

Kerneelement	Definition	Operationaliseret
Sætte retningen	Den faglige ledelse skal sætte tydelige og konkrete mål for arbejdet.	Det er blandt andet vigtigt, at der udarbejdes en sammenhængende børne- og ungepolitik, et serviceniveau og et administrationsgrundlag, der efterfølgende kommunikeres klart til sagsbehandlerne, så indholdet er kendt stof.
Organisere og tilrettelægge	Den faglige ledelse skal sikre en organisering og arbejdstilrettelæggelse, der tilgodeser en effektiv og fagligt forsvarlig opgaveløsning.	Det er blandt andet vigtigt, at der er en klar rolle- og ansvarsfordeling, klare arbejdsgangsbeskrivelser, klare principper for fordeling af sager og klare procedurer for oplæring af nye ansatte.
Understøtte arbejdet	Den faglige ledelse skal sikre, at sagsbehandlerne har de rette rammer for at udføre deres arbejde.	Det er vigtigt, at der er en fælles forståelse af centrale begreber. Derudover bør sagsbehandlerne anvende systematiske redskaber, metoder og skabeloner. Der skal være adgang til supervision, faglig sparring og hvor relevant også specialister, fx jurister, psykologer og læger. Ledelsen skal yde ledelsesmæssig opbakning ved at engagere sig i indsatsen og tage ansvar. Der skal etableres et fagligt læringsmiljø, hvor det er naturligt at dele viden og erfaring og lære af den.
Følge op	Der skal følges systematisk op på det gennemførte arbejde, og i det omfang det viser sig nødvendigt, skal indsatsen tilpasses derefter.	Der skal følges op på indsatser (herunder antal foranstaltninger, varighed af foranstaltninger mv.). Der skal følges op på aktiviteterens kvalitet (herunder overholdelsen af gældende tidsfrister, udviklingen i klager over afgørelser mv.). Der skal følges op på effekten af indsatsen (herunder skal indsatsens betydning for udviklingen i de fem parametre i den børnefaglige undersøgelse følges).

3.5. Ledelsesinformation

Formålet med at sætte fokus på ledelsesinformation i den aktuelle sammenhæng er, at styrke kommunernes anvendelse af ledelsesinformation, og dermed øge kommunalbestyrelsernes fokus og opfølgning på kvaliteten af indsatsen på området for børn og unge med særlige behov. Ledelsesinformationen skal således bidrage til, at kommunalbestyrelserne kan være mere aktive i forhold til indsatsen på børne- og ungeområdet.

Adgang til god ledelsesinformation er dog ikke kun relevant for kommunalbestyrelsen. Ledelsesinformation er således også afgørende for, at de kommunale top- og mellemledere kan følge op på indsatser, aktiviteter og effekter. Ledelsesinformation udgør således grundlaget for den faglige og økonomiske styring af børne- og ungeområdet og skal i bedste fald kunne benyttes til at belyse udviklingen internt i kommunen og til benchmarking af kommunen i forhold til sammenlignelige kommuner.

Formålet med ledelsesinformation er generelt at give behovsbestemt viden til beslutningstagere – det vil i denne sammenhæng sige kommunalbestyrelsen – og skal anvendes i den løbende opfølgning og kontrol af kvaliteten, overholdelse af frister m.m. Derudover kan ledelsesinformation anvendes i forbindelse med politiske udviklingsinitiativer, faglig udvikling, justering af service-niveauer og indsatser m.m. Ledelsesinformationen er en central forudsætning for god faglige ledelse. Ledelsesinformationen udgør således en del af grundlaget for, at lederne kan sikre de rette rammer, organisere og tilrettelægge arbejdet og følge op på indsatsen.

Ledelsesinformation som begreb favner bredt og anvendes i mange forskellige sammenhænge – både i den offentlige og i den private sektor. Der eksisterer da også meget litteratur, der på forskellig vis beskriver tilgange, teorier og redskaber til at udtrække og videregive den rette ledelsesinformation.

Performance management (PM) er et uomgængeligt begreb, når det gælder ledelsesinformation. Kernen i PM er at knytte nogle helt konkrete resultatmål til en organisations arbejde, hvilket gør det muligt for ledelsen – gennem forskellige opfølgingsmetoder – at følge med i, hvorvidt organisationen performer i forhold til de opstillede mål.

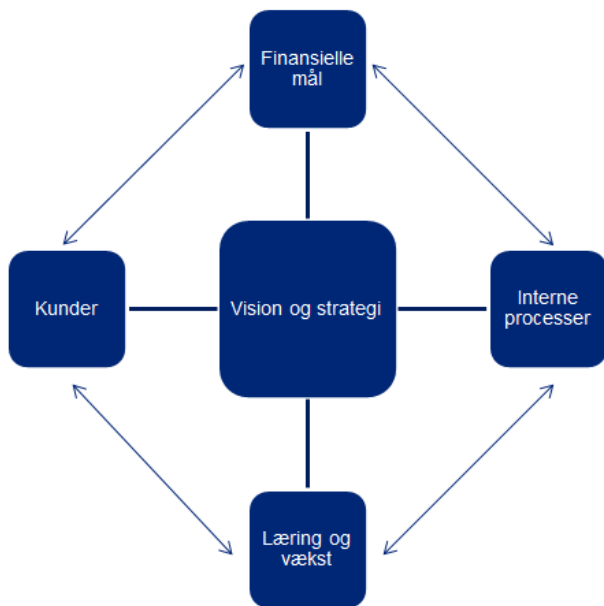
I et baggrundspapir til Produktivitetskommissionen ser Carsten Greve og Niels Ejersbo blandt andet nærmere på PM (Greve og Ejersbo, 2013). Papiret bygger dels på Greves og Ejersbos substantielle indblik i området, dels på betydelig litteratur på området. Ifølge Greve og Ejersbo er det centralt, at man bruger PM til både at lære, styre og kontrollere, hvilket netop bør være sigtet med opfølgningen på aktivitet, kvalitet og effekt, der er beskrevet ovenfor.

Der eksisterer en række tilgange til at sikre den rette ledelsesinformation. Blandt disse tilgange kan nævnes Business Intelligence, Decision Support Systems og Balanced Scorecard. Flere af disse forskellige tilgange har fællestrekk. For eksempel opfatter Boselli m.fl. (2011) Business Intelligence og Decision Support Systems som to sider af samme sag. I det følgende beskrives Business Intelligence og Balanced Scorecard.

Business Intelligence (BI): Ifølge Arisa Shollo (2013), der som led i et ph.d.-studie har gennemført et omfattende litteraturreview om BI, er BI ikke en ensartet størrelse. Det er i højere grad en samlebetegnelse for en række systemer, der har til formål at samle, give adgang til, analysere og præsentere analyser af relevante data. Sådan informationen præsenteres typisk for beslutningstagerne som dashboards, salgsrapporter, analytiske applikationer osv.

At BI ikke er en ensartet størrelse finder støtte hos Mihaela Muntean, der i en gennemgang af litteraturen på området fandt ikke mindre end 11 forskellige definitioner på, hvad BI er (Muntean, 2012).

Balanced Scorecard: Tankegangen bag Balanced Scorecard blev introduceret i 1990'erne af Robert Kaplan og David Norton (Kaplan og Norton, 1996). Siden da har metoden fundet bred anvendelse.



Ifølge Kaplan og Norton er formålet med Balanced Scorecard at sammenkæde mål, målepunkter og tiltag, der tilsammen beskriver en organisations strategi, og hvorledes fastsatte målsætninger nås. Grundtanken i Balanced Scorecard er, at organisationen er nødt til at have et balanceret syn på alle elementerne og ikke kun på enkelte resultatmål.

Balanced Scorecard illustreres ofte som eksemplet til venstre. Der sættes således fokus på finansielle indikatorer, interne processer, læring og vækst samt kunder. Punkterne kan naturligvis ikke overføres uændret til indsatsen på børne- og ungeområdet, men rammerne kan udmærket fungere.

Et Balanced Scorecard designes ved at identificere et antal indikatorer, der gør det muligt løbende at vurdere, om man når sine mål. Hvis ikke det er tilfældet, kan den faglige ledelse sætte særligt fokus på det eller de områder, hvor det ikke går som ventet, og forsøge at styrke indsatsen.

Ifølge professor i økonomistyring ved Aalborg Universitet Per Nikolaj Bukh, der har mere end 15 års erfaring med design og implementering af Balanced Scorecard, bør et overskueligt Balanced Scorecard sætte fokus på de faktorer, der er kritiske for organisationen. Det vil sige organisationens overordnede mål på lang sigt og de indikatorer, der kan vise, om organisationen er på rette vej mod dette overordnede mål (Bukh og Christensen, 2013).

Ifølge en spørgeskemaundersøgelse blandt flere hundrede kommunale topledere gennemført i 2008 er Balanced Scorecard ikke et udbredt redskab i de danske kommuner (Hansen, 2012).

Uanset om man vælger at benytte sig af BI, Decision Support Systems eller Balanced Scorecard, vurderer konsortiet på baggrund af kortlægningen, at følgende kerneelementer bør indgå i god ledelsesinformation:

- Identifikation af de rette data.
- Indsamling og kvalitetssikring af data.
- Præsentation af data.
- Anvendelse af data.

De enkelte kerneelementer beskrives nærmere i det følgende.

3.5.1. Identifikation af de rette data

Det er centralt, at der træffes ledelsesmæssig beslutning om, hvilke data man gerne vil have forelagt løbende.

Ifølge et samarbejdsprojekt mellem KL og en række kommuner bør den konkrete ledelsesinformation, der sættes fokus på i kommunerne, blandt andet tage udgangspunkt i de politiske målsætninger og serviceniveauet i kommunen, skabe overblik over disponerede udgifter og øvrige økonomiske forhold og give grundlag for faglig styring (Ledelsesinformation: Centrale indikatorer på området for udsatte børn og unge, KL, 2010).

Nedenfor konkretiseres og operationaliseres de vigtigste elementer i ledelsesinformation på området for udsatte børn og unge. Oversigten bygger blandt andet på et katalog over ledelsesinformation, som Deloitte udviklede for Socialministeriet i 2011 i samarbejde med fire kommuner (Ledelsesinformation på området for udsatte børn og unge – katalog, Deloitte, 2011), og et lignende katalog, som KL har udarbejdet i samarbejde med en række kommuner (Ledelsesinformation: Centrale indikatorer på området for udsatte børn og unge, KL, 2010).

Oversigten skal ikke opfattes som en facitliste for, hvordan data bør opstilles. Den er derimod en bruttoliste over, hvilke data man bør interessere sig for.

Element	Indhold	Eksempler på data
Udvikling i kommunen	Overblik over kerneelementer, der kan belyse vilkårene for kommunen på børne- og ungeområdet.	Den demografiske udvikling (antal nyfødte, udviklingen i aldersgrupper mv.) Misbrug (andel af befolkningen, der er i behandling for misbrug) Andel voksne, der har grundskoleuddannelse som højeste uddannelsesniveau Unge mødre (målt som andelen af mødre i aldersgruppen 10-21 år) Andel på overførselsindkomst i den arbejdsdygtige alder Andelen af tosprogede i folkeskolen Andel elever på 16 år, der gennemfører 9. klasse ²¹
Risikoindikatorer	Overblik over en række faktorer, der kan belyse udviklingen i omfanget af børn og unge med særlige behov.	For eksempel udviklingen i fravær fra skole og dagtilbud, gennemførelse af afgangsprøver samt udviklingen i ungdomskriminalitet i kommunen. Derudover kan der også være tale om udviklingen i antallet af underretninger, udviklingen i antallet af anbringelser, antallet af gennemførte tilsyn og konklusionen på disse, udviklingen i antallet af magtanvendelser, ankesager, klagesager m.m.
Personale i forvaltningen	Overblik over personaleressourcerne på børne- og ungeområdet.	For eksempel årsværk fordelt på medarbejderkategorier, personaleomsætning samt viden om uddannelses- og kompetenceniveauet blandt sagsbehandlere.
Målgrupper	Overblik over størrelsen og karakteristika ved den aktuelle målgruppe på børne- og ungeområdet.	For eksempel antal børn og unge, der modtager indsatser, fordelt på målgrupper. Her skelnes i dag typisk mellem udsatte og handicap, Ankestyrelsens klassifikation eller forskellige diagnoser. Der kan fremadrettet anvendes en målgruppeklassifikation fra børnehandicapprojektet og VUM, der giver et mere nuanceret overblik over udviklingen i målgrupper. ²² Målgrupper kobles for eksempel også med alder, start- og slutdato for foranstaltning og foranstaltningstype.
Sagsbehandling	Oversigt over udviklingen i antallet af sager, sagstyper, overholdelsen af lovkrav og lokalt fastsatte mål for sagsbehandlingen.	For eksempel antal nye sager, antal lukkede sager, antal sager per sagsbehandler samt oversigt over sager, hvor sagsbehandlingsfrister er overskredet (fx lovkravene om, at der skal reageres på en underretning indenfor 24 timer, at børnefaglige undersøgelser skal være afsluttet indenfor 4 måneder, og at der skal foretages halvårlig opfølgning).
Indsatser	Overblik over aktuelle indsatser og foranstaltninger.	For eksempel antal børn per anbringelsestype, antal nye anbringelser, anbringelsesvarighed, antal børn og unge på venteliste og antal familier, der modtager forebyggende foranstaltninger, per foranstaltningstype. Flere af disse data kan med fordel opdeles på målgrupper.

²¹ Flere af disse indikatorer er udviklet i forbindelse med Projekt Forebyggelseskommuner, som Deloitte gennemførte for Socialministeriet i 2011 og 2012.

²² Metodehåndbog – Værktøjer til udredning og handleplan på børnehandicapområdet (Deloitte for Socialstyrelsen, 2013).

Økonomi	<p>Overblik over disponeret forbrug og udviklingen i kommunens samlede udgifter på området og udgifter til konkrete målgrupper og indsatser.</p> <p>Bud på, hvad det vil betyde for økonomien, hvis man iværksætter en særlig indsats.</p>	<p>For eksempel ressourceforbrug per foranstaltningstype, prognose for ressourceforbrug, samlet ressourceforbrug på anbringelser og forebyggende foranstaltninger, ressourceforbrug for særlig dyre enkeltsager og ressourceforbrug per sagsbehandler.</p>
Effekter og virkninger	<p>Overblik over effekter og virkninger af de iværksatte aktiviteter.</p>	<p>For eksempel udvikling i skolefravær, kriminalitet, resultater i forhold til de fem elementer i den børnefaglige undersøgelse for anbragte børn og unge samt børn og unge, der modtager en forebyggende indsats, eller udvikling i funktionsniveau.</p>

3.5.2. Indsamling og kvalitetssikring af data

Kvaliteten af ledelsesinformation afhænger af kvaliteten af de data, den bygger på. Upålidelige data kan i værste fald føre til forkerte konklusioner og politiske og ledelsesmæssige beslutninger, der går i den forkerte retning.

En af de primære årsager til mangelfuld kvalitet og validitet i ledelsesinformation opstår da også i forbindelse med fejl i registreringen af informationen. Disse fejl kan blandt andet forekomme i forbindelse med tastefejl, manglende viden om, hvilken information der skal indføres i systemerne, og manglende viden om, hvorfor informationen skal registreres.

En måde at sikre større kvalitet i ledelsesinformation er derfor at gøre registreringerne vedkommende og meningsfulde for sagsbehandlerne. Det kan blandt andet gøres ved at sikre, at informationen er nyttig for dem, der indtaster den, og ved at synliggøre for sagsbehandlerne, hvad registreringerne fører til. Det er samtidig en oplagt opgave for den faglige ledelse at sikre, at sagsbehandlerne ikke skal gennemføre unødvendige registreringer, og sikre, at sagsbehandlerne kan se meningen med de registreringer, de bliver bedt om at gennemføre.

Det er Deloitte's erfaring, at god ledelsesinformation bør følge en fast systematik, hvad angår indhold og kadence, ligesom den skal ramme den rette balance mellem omfang, overskuelighed og relevans. Der skal på den ene side være tilstrækkelig information til at danne grundlag for ledelsens beslutninger, og på den anden side skal informationen være udvalgt, så det kun er den mest relevante information, der fremstilles (Resultatdokumentation på børne- og ungeområdet – vejledning, Deloitte for Socialstyrelsen, 2013), (Metodehåndbog – Værktøjer til udredning og handleplan på børnehandicapområdet, Deloitte for Socialstyrelsen, 2013) og (Ledelsesinformation på området for udsatte børn og unge – Katalog, Deloitte, 2011).

Data til ledelsesinformation bør – så vidt muligt – produceres gennem udtræk fra digitale systemer. Det sikrer en højere grad af validitet end data, der bygger på mindre systematiske Excelark, der har en iboende risiko for fejlkilder og lav validitet (se for eksempel Produktion og anvendelse af ledelsesinformation på handicapområdet, Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyser og Forskning, 2010 samt Afdækning af behov for lokal ledel-

sesinformation på handicapområdet og området for udsatte voksne, KL og Rambøll Management, 2008).

På børne- og ungeområdet er der imidlertid begrænset tradition for en systematisk indsamling og anvendelse af relevant ledelsesinformation. Flere af de ovenfor nævnte undersøgelser viser, at indsamling af eksisterende ledelsesinformation på børne- og ungeområdet er tidskrævende, fordi den ofte foregår manuelt. Det vil sige, at man ikke blot kan trække bestemte data fra et it-system, men må bede sagsbehandlerne gennemgå deres sager én for én og notere de ønskede oplysninger.

Indførelsen af den fællesoffentlige it-løsning DUBU (Digitalisering – udsatte børn og unge) i stadig flere af landets kommuner sikrer en positiv udvikling, når det gælder indsamling af ledelsesinformation på børne- og ungeområdet. It-løsningen har blandt andet til formål at sikre et mere systematisk overblik over og styring af området gennem dokumentation. I dag har omkring halvdelen af kommunerne implementeret DUBU, og der er indgået politisk aftale om, at alle kommuner skal implementere DUBU eller et lignende it-system i løbet af 2014.²³

3.5.3. Præsentation af data

I forbindelse med både Balanced Scorecard- og BI-modeller beskrives det, at ledelsesinformationen kun er anvendelig, hvis det er den rigtige information, der leveres på det rigtige tidspunkt, på den rette måde og til de rigtige mennesker. Denne pointe går igen i andre analyser af området (Ledelsesinformation på området for udsatte børn og unge – katalog, Deloitte, 2011), (Resultatdokumentation på børne- og ungeområdet – vejledning, Deloitte, 2013), (Ledelsesinformation: Centrale indikatorer på området for udsatte børn og unge, KL, 2010), (Ledelsesinformation i staten – til inspiration og forslag, Økonomistyrelsen, 2010) og (New public sector performance management: making fiscal consolidation smarter, Chartered Institute of Management Accountants, 2010).

Præsentation af data handler altså om både timing, form og målgruppe.

I en artikel påpeger den prisvindende amerikanske professor Moynihan – i samarbejde med en række andre forfattere – at såfremt man anvender en standardmodel for ledelsesinformation, der ikke tager højde for forskellige målgruppers behov, vil den sjældent være til stor gavn (D.P. Moynihan et al., 2011). Det gælder også ledelsesinformation på børne- og ungeområdet, hvor informationen skal kunne anvendes af forskellige målgrupper i kommunen, herunder politikere, direktion og ledere på alle niveauer (Ledelsesinformation på området for udsatte og handicappede børn og unge, Socialministeriet og KL, 2013).

I flere omfattende analyser af området peger Deloitte (Ledelsesinformation på området for udsatte børn og unge – katalog, Deloitte, 2011 samt Resultatdokumentation på børne- og ungeområdet – vejledning, Deloitte, 2013) på

²³ Jf. aftalen om kommunernes økonomi for 2013 mellem KL og regeringen.

helt konkrete eksempler på timing, form og målgruppe. For eksempel vil fagdirektører have brug for med jævne mellemrum (fx på månedsbasis) at blive præsenteret for ledelsesinformation i aggregeret form. Det kan være information om det generelle aktivitetsniveau, om den generelle overholdelse af lovgivningens frister og om effekterne af den iværksatte indsats. Omvendt vil en teamleder have mere nytte af løbende (fx på dag-til-dag-basis) information på et detaljeret niveau. Det kan for eksempel vedrøre individdata på de børn og unge, der har en sag, der behandles i teamet, eller oversigter over, hvorvidt de enkelte sagsbehandlere i teamet overholder tidsfrister mv.

I et inspirationsmateriale til anvendelse af ledelsesinformation påpeger også Økonomistyrelsen, at god differentieret ledelsesinformation kan bruges af flere målgrupper. God ledelsesinformation skal således kunne understøtte en aktiv inddragelse og involvering af kommunalbestyrelsen og den kommunale topledelse i planlægningen, prioriteringen og styringen af området udsatte børn og unge, men den skal også kunne sikre, at den enkelte teamleder får redskaber til at korrigere de enkelte indsatser efter behov (Ledelsesinformation i staten – til inspiration og forslag, Økonomistyrelsen, 2010).

3.5.4. Anvendelsen af data

Anvendelsen af data knytter sig i vid udstrækning til kerneelementerne i den faglige ledelse om at give retning og følge op på indsatsen.

Et ledelsesinformationssystem har først værdi, når den information, der er tilgængelig, bliver anvendt. Som det fremgik tidligere, er det den faglige leders opgave at sikre, at ledelsesinformationen giver anledning til tilpasning af den gældende praksis, hvor det er relevant.

Anvendelsen af data kan, som det er fremgået tidligere, berøre flere felter, herunder aktivitet, kvalitet og effekt. I en interviewundersøgelse af produktion og anvendelse af ledelsesinformation på handicapområdet i 11 kommuner finder KORA imidlertid, at kommunerne primært anvender den tilgængelige ledelsesinformation til at styre økonomien og til at forklare eventuelle budgetoverskridelser (KORA, 2013). Der er altså hovedsagelig fokus på aktiviteter og i mindre grad fokus på at følge op på kvaliteten og effekterne af indsatsen.

4. Tabeloversigt over indsamlet viden

Nedenfor fremgår en kort beskrivelse af kortlægningens kilder, herunder deres formål, fokus, design, dataindsamlingsmetode og konklusioner. Herudover indgår Deloitte og KLK's vurdering af evidensstyrken angivet på baggrund af SFI Campbells evidenstrappe.

1. Ledelse på børne- og ungeområdet						
Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
Hvad virker/ Hvordan er praksis?	Udsatte børn og unge	Tværsnit	Mixed methods: Spørgeskema og interview	1	1) Ledelsestilsyn og opfølgning på visitationsprocessen sikrer et vedvarende fokus på behandlingen af underretninger. 2) Den administrative funktion, der i mange kommuner modtager og kvitterer for underretninger, kan med fordel efteruddannes og inddrages i arbejdet i forhold til at kunne kategorisere og vurdere bekymringsgraden i underretninger. 3) Ledelsen skal være med til at prioritere løbende dialog med interne og eksterne samarbejdspartner.	Ankestyrelsen (juni 2013) Ankestyrelsens undersøgelse af underretninger om børn og unge – kommunernes gode erfaringer
Hvad virker/ Hvordan er praksis?	Udsatte børn og unge	Tværsnit	Sagsgennemgang	1	Ledelse spiller en væsentlig rolle for de rammer og vilkår, som sagsbehandlingen varetages under, og i sidste ende er det ledelsens ansvar at sikre en lovmedholdelig sagsbehandling. I Rebild Kommune har der på børneområdet ikke været fast praksis for ledelsestilsyn.	Deloitte's sagsgennemgang på specialområdet i Rebild Kommune (2012)

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
Hvad virker/ Hvordan er praksis?	Ledere og medarbejdere på børne- og ungeområdet	Forskningsstudie	Litteraturstudie	5	Problemerne indenfor børne- og ungeområdet bunder ofte i manglende faglig ledelse, fordi socialarbejderne så selv skal skabe det faglige fundament, uden der findes en egentlig systematik i deres arbejde. Det kan for eksempel skyldes, at der ikke er en tilstrækkelig kvalificeret praksis, hvor nye socialrådgivere automatisk bliver introduceret til en fagligt stringent dokumentationskultur.	K. Kildedal, E. Laurson og R. Michelsen (2013) Socialfaglig ledelse – Børne- og ungeområdet
Hvad virker?	Ledere og medarbejdere på børne- og ungeområdet	Metodeudvikling	Mixed methods	2	Signs of Safety (SoS) er en metode til at skabe gode samarbejdsrelationer med forældre og professionelle såsom sagsbehandlere, lærere og vejledere. Der er blandt andet fokus på, at ledelsen bakker op om den gode samarbejdsrelation, uden at alvoren i vanskelighederne for det udsatte barn eller den udsatte unge minimeres.	A. Turnell og S. Edwards (1999), (på dansk i 2013) Signs of Safety. A Solution and Safety Oriented Approach to Child Protection Casework, W.W. Norton & Company, New York
Hvad virker?	Socialarbejdere og faglige ledere	Tværsnit	Mixed methods: Observationsstudie, spørgeskema og interview	1	Det er vigtigt, at socialarbejdernes definition af kvalitet er funderet i en fælles teoretisk forståelse og altså ikke er knyttet til deres egne konkrete erfaringer. Der er et tydeligt behov for at kompetenceudvikle ledelse og medarbejdere til at have fælles forståelse af kvalitet og dermed arbejde systematisk med kvalitetsudvikling.	D. Watson (2003) Defining quality care for looked after children: frontline workers' perspectives on standards and all that? In: Child and Family Social Work, 8, 67-77
Hvordan er praksis?	Sagsbehandlere og kommunale ledere	Eksplorativ analyse	Mixed methods: Spørgeskema og interview	2	Der er stor variation i forhold til, hvordan tilsynet er dokumenteret i de forskellige sager, og det er ikke til at se, hvornår der er gennemført et personrettet tilsyn, og hvornår der er tale om generel opfølgning i anbringelsessagen. Det er yderligere vurderingen, at kommunerne i deres retningslinjer har gode overvejelser om, hvordan det driftsorienterede tilsyn med plejefamilier skal foregå. Det er imidlertid Ankestyrelsens indtryk, at kommunerne ikke altid lever op til egne retningslinjer, fordi kendskabet til dem ikke er udbredt, eller fordi de oplever, at det ikke er muligt at følge dem.	Ankestyrelsen (2012) Ankestyrelsens undersøgelse af kommunernes tilsyn med anbringelsessteder og anbragte børn og unge

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
Hvordan er praksis?	Sagsbehandlere og kommunale ledere	Eksplorativ analyse	Mixed methods: Spørgeskema og interview	2	Kommunerne har svært ved at leve op til deres forpligtelse om to personrettede tilsyn årligt i forbindelse med både anbringelser i plejefamilier og opholdssteder. Flere plejefamilier og opholdssteder beskriver, at de er frustrerede over kommunernes manglende personrettede tilsyn og indholdet af dem. Flere plejefamilier mangler strukturerede tilsyn, hvor kommunen inden tilsynsbesøget gør formålet klart, udsender dagsorden samt udarbejder og udsender referat fra besøget.	Ankestyrelsen (2012) Ankestyrelsens undersøgelse af anbringelsessteders oplevelse af det kommunale tilsyn
Hvordan er praksis/hvad virker?	Børn og unge	Eksplorativ analyse	Interview med 22 direktører på området	1	De otte kernekompetencer hos en leder er: 1) Åbenhed overfor muligheder 2) Evne til samarbejde 3) Tro på sit team og sine medarbejdere 4) Evne til at motivere medarbejdere og få dem til at arbejde efter samme mål 5) Vedholdenhed 6) Sætte fokus på resultater og effekter 7) Evne til at forenkle 8) Villighed og evne til løbende at lære	National College for Leadership of Schools and Children's Services (2010) Resourceful leadership: how directors of children's services improve outcomes for children
Hvordan er praksis?	Børn og unge	Nulpunktsanalyse	Mixed methods: Registerdata, spørgeskema og interview	1	Ledelsen og medarbejderne i de involverede kommuner mener, at der skal skabes formaliseret tværgående samarbejde samt langt tydeligere rolle- og ansvarsfordeling i forbindelse med arbejdet med underretninger. Samtidig fremhæves det, at det er vigtigt med understøttende værktøjer i forhold til at skabe en fælles forståelse af, hvordan man beskriver et barn eller en ung, der er i risikozonen for at blive udsat, herunder redskaber til at understøtte en systematisk udredning og tildeling.	Socialministeriet og Servicestyrelsen (2011) Projekt Forebyggelseskommuner
Hvordan er praksis/hvad virker?	Børn og unge	Eksplorativ analyse	Dokumentstudie og interview	1	Taskforcen anbefaler, at kommunen prioriterer implementering af børnepolitikken, retningslinjer samt øvrige centrale dokumenter. Det skal sikres, at det udformede materiale anvendes i organisationen. Kommunen skal præcisere arbejdsfordelingen og kompeten-	Ankestyrelsen (2012) Task Force på børne- og ungeområdet – analyse i Esbjerg Kommune

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
					cefordelingen og skal i den konkrete sagsbehandling have fokus på ledelsessparring og faglig kvalitetssikring i alle elementer i sagsbehandlingen. Herudover skal kommunen have øget fokus på den tværfaglige sparring i udarbejdelsen af både børnefaglige undersøgelser og handleplaner.	
Hvad virker?	Børn og unge	Før-og-efter-måling	Mixed methods: Spørgeskema og interview	2	Statusrapporten viser, at kendskabet til strategien omkring de tværgående forebyggende og inkluderende indsatser for udsatte børn og unge i høj grad påvirkes af, hvorvidt ledelsen er med til at udbrede visioner og målsætninger og dermed er med til at lede vejen. Der er altså en klar sammenhæng mellem ledernes manglende formidling og medarbejdernes generelt mindre kendskab til strategien.	Socialstyrelsen (juni 2013) Projekt Forebyggelseskommuner: Statusopfølgning (ikke offentliggjort)
Hvad virker?	Børn og unge	Før-og-efter-måling	Mixed methods: Spørgeskema og interview	2	Evalueringen af 56 delprojekter viser, at ledelsen bør sikre en systematisk tilgang, eftersom en sådan har stor betydning for arbejdet både før og under en anbringelse. Det kan medføre et fagligt kvalitetsløft at skabe et fælles begrebsapparat. Der bør udvikles konkrete metoder, der kan medvirke til at sikre en grundig dokumentation, der kan bruges både i det videre arbejde og i evalueringen af indsatsen. Det anbefales, at der på det administrative niveau sikres en klar rolle- og ansvarsfordeling.	COWI og JCVU (2005) for Styrelsen for Social Service: Evaluering af KABU-delprojekter
Hvordan er praksis?	Voksne og børn	Metastudie	Metastudie	5	En konklusion er, at der er færre og færre retssikkerhedsgarantier for forældre, hvis børn tvangs fjernes. Betingelserne er vagt beskrevet, og der er således stor fortolkningsfrihed. Denne upræcise definition er kilde til magtudøvelse og vilkårlige afgørelser.	Margaretha Järvinen, Jørgen Elm Larsen og Nils Mortensen (2002) Det magtfulde møde mellem system og klient, Aarhus, Aarhus Universitetsforlag
Hvordan er praksis?	Voksne og børn	Metastudie	Metastudie	5	Et vigtigt forhold i forbindelse med indlæring hos socialrådgivere er, at ledelsen går foran, når der skal implementeres nye metoder. Flere evalueringer viser, at det kræver organisatorisk og kulturel udvikling, hvis hensigten med metoden og redskaberne skal indfris.	Deloitte for Socialstyrelsen (2013) Kortlægning og analyse af efteruddannelsesindsatsen på området for udsatte børn og unge

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
Hvad virker?	Børn	Før-og-efter-måling	Sagsgennemgang	2	Implementeringen af nye værktøjer i sagsbehandlingen vil typisk følge tre faser, nemlig forberedelse, uddannelse og træning samt evaluering og forankring. Derfor er det afgørende, at ledelsen viser forståelse for de forskellige reaktioner hos medarbejderne. Det er vigtigt, at direktionen tydeligt kommunikerer fordelene ved at arbejde systematisk og standardiseret. Sagsbehandlerens nærmeste leder skal understøtte implementeringen i dagligdagen, skabe tryghed og vise forståelse, men fastholde, at udvikling i praksis er et positivt skridt fremad.	Deloitte for Socialstyrelsen (2013) a) Implementeringsguide – Gode råd til implementering af udrednings- og handleplansværktøjer på børnehandicapområdet b) Handleplansværktøj på børnehandicapområdet – Baseline: sagsgennemgang
Hvad virker?	Udsatte børn og unge	Før-og-efter-måling	Survey	2	For at skabe udvikling, kvalitet og innovation på børne- og ungeområdet er det vigtigt, at der gives indirekte støtte fra ledelsen til dette gennem understøttende strukturer (regler, systemer osv.) og direkte gennem kommunikation omkring vigtigheden af dette fra leder til medarbejder.	Bente Jensen (2012) Vidensbaseret indsats overfor udsatte børn i dagtilbud
Hvad virker?	Udsatte børn og unge	Før-og-efter-måling	Interview	2	Kommunernes ledelses- og organisationskultur kan spille en rolle for, hvor vellykket ungeindsatsen generelt er. Kulturelle kløfter mellem forvaltninger og afdelinger og forestillinger om, hvad der er de andres arbejdsopgaver, kan lede til, at bolden blot spilles rundt blandt aktørerne. I den sammenhæng har samarbejdsmodellen vist et positivt potentiale. Men det kræver en aktiv intern indsats i de kommunale systemer, hvor ledelsen tager teten. Samarbejdsmodellen betyder en ændring af organisationskulturen fra ledelsens side.	SFI (2013) Bedre overgange for udsatte unge: Midtvejsevaluering af efterværnsinitiativet "Vejen til uddannelse og beskæftigelse"
Hvad virker?	Sagsbehandlere	Metastudie	Metaanalyse	5	Metaevalueringen identificerer blandt andet fremmende og hæmmende faktorer i forhold til implementering af ICS. Her konkluderes det, at god ledelse og ledelsesforankring har stor betydning for, hvorvidt ICS bliver implementeret. Hvis ikke ledelsen tager ejerskab, skaber det uklarhed omkring redskaberne og utilstrækkelig viden om ICS-modellen.	Sophie Léveillée og Claire Chamberland, Children and Youth Services (2010) Toward a general model for child welfare and protection services – a meta-evaluation of international experiences regarding the adoption of the Framework

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
						for the Assessment of Children in Need and their Families (FACNF)
Hvad virker?	Udsatte børn og unge	Erfaringsopsamling	Casestudie, observationsstudie, feltarbejde	1	Jo bedre man kan inddrage børnene og de unge i de beslutninger, der træffes på deres vegne, jo større forståelse vil de have af den situation, de er en del af. Dette vil have positiv betydning for deres selvforståelse og udvikling.	Søren Hertz (2003) Reaktionen hos plejebørn før og efter samvær med deres biologiske forældre – hvorfor og hvad kan vi gøre? Årsskrift for Familieplejen i Danmark 21-25
Hvad virker?	Udsatte børn og unge	Metodehåndbog	Bygget på erfaringer fra tidligere projekter samt analyse af lovgivningsarbejde mv.	2	Håndbogen beskriver, hvordan man bør undersøge, planlægge og overvåge sager omkring udsatte børn. Den understreger, at det er centralt, at der følges regelmæssigt og systematisk op på iværksatte indsatser.	Den svenske socialstyrelse (2006) Socialstyrelsen: Barn och unga i socialtjänsten: utreda, planera och följa upp beslutade insatser, Stockholm

2. Kommunal styring og ledelsesinformation

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
Hvordan er praksis?	Ledere og sagsbehandlere	Eksplorativ analyse	Interview (11 kommuner)	2	Kvaliteten af ledelsesinformation er afhængig af de data, ledelsesinformationen bygger på. Ifølge de interviewede kan især ét forhold påvirke pålideligheden af data. Dette er fejl i forbindelse med registreringen af information. Fejl i forbindelse med registreringen kan omfatte tastefejl og manglende viden om, hvilke informationer der skal indføres i systemet. Er udtræk af ledelsesinformationen ikke automatiseret, kan manglende faste procedurer for, hvordan dataudtrækkene gennemføres, også påvirke pålideligheden, da afvigelser mellem procedurerne vil gøre dataudtrækkene usammenlignelige. I rapporten belyses tre faktorer, der vanskeliggør kommunernes produktion af ledelses-	Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyser og Forskning (2010) Produktion og anvendelse af ledelsesinformation på handicapområdet

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
					information, nemlig faktorer ved opgaven, faktorer ved organiseringen af området og tekniske faktorer.	
Metodeudvikling	Kommunale ledere og medarbejdere	-	Registerdata	1	Hovedformål: FLIS skal i sin færdige form give kommunerne mulighed for at benchmarke sig på opdaterede nøgletal og herved identificere effektiviseringspotentialer. Formålet med FLIS er at give kommunerne værktøjer til at løse opgaver med ledelsesinformation og dokumentation på en ny, nem, kvalitativ og økonomisk fordelagtig måde. På nuværende tidspunkt har 77 af landets kommuner tilsluttet sig FLIS. De 77 kommuner udgør cirka 64 procent af Danmarks befolkning.	FLIS – Udvikling af et fælles system til ledelsesinformation og dokumentation i alle kommuner Udviklet i et samarbejde mellem KOMBIT, KL og 26 kommuner
Hvordan er praksis?	Den offentlige sektor i Danmark	Empirisk analyse	Survey	1	Analysens fokus er blandt andet på forskelle og ligheder mellem statslige og kommunale organisationer, når det gælder innovation. Der identificeres elleve former for organisatorisk innovation, hvoraf mange ofte forbindes med New Public Management (NPM). Analysen indikerer en klar tendens til større udbredelse i kommunerne end i staten.	M.B. Hansen (2012) Transnational organisatorisk innovation i den offentlige sektor Paper presented at årsmødet i Dansk Selskab for Statskundskab 25.-26. oktober 2012 i Vejle.
Hvad virker?	Ledere og medarbejdere på det sociale område	Eksplorativ analyse	Interview, litteraturstudie	1	Hvis der reelt skal være tale om resultatstyring i kommunerne på det sociale område, forudsættes det, at der også arbejdes konkret med løbende opfølgning og evaluering. Dette kan for eksempel gøres ved, at man én gang årligt tager sager til kontrol af, om den rette opfølgning har fundet sted. I relation til det sociale arbejde skal man være opmærksom på de parametre og modstridende rationaler, der kan opstå, når man vil have både målinger, ensartethed og styring og også vil have et fagligt baseret helhedssyn med borgerne i centrum.	Peter Bundesen og Claus-Arne Hansen (red.) (2012) Kommunal økonomisk styring – på det sociale område, kapitel 5

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
Vejledning	Ledere på børne- og ungeområdet	Udviklingsprojekt	Udviklings-samarbejde med fire kommuner	1	Børne- og ungeområdet er karakteriseret ved begrænset adgang til viden om, hvordan det går med børn og unge, der modtager indsatser. Formålet med resultatdokumentationen er at råde bod på dette forhold.	Deloitte for Socialstyrelsen (november 2013) Resultatdokumentation på børne- og ungeområdet – Vejledning
Hvad virker?	Offentlige ledere	Metastudie	Litteraturstudie	5	Der er forskellige formål med performance management: Et læringsperspektiv, et styringsperspektiv og et kontrolperspektiv. Udfordringen er at finde balancen mellem dem og kommunikere om valget. Ofte loves "læring" i begyndelsen, mens "kontrol" kommer på banen senere. Der sker en udvikling fra et mere snævert performance management-system til en bredere "performance governance"-tankegang.	W. Routledge Van Dooren et al. (2010) Performance Management in the Public Sector, London
Hvad virker?	Kommunalt og offentligt ansatte	Inspirationsværktøj	Før-og-eftermåling	2	Projektet har udviklet og udbredt redskaber, der underbygger styring og kvalitetsudvikling på det specialiserede socialområde. Redskaberne er udviklet i samarbejde med de fire projektkommuner og kan tjene som inspiration for andre kommuners arbejde med området.	KEK-projektet: Kvalitet, Evidens og Kompetence (2011)
Inspirationskatalog	Politikere, direktion og ledelse	-	Mixed methods	3	Ledelsesinformation skal anvendes dels i den løbende opfølgning, dels i forbindelse med politiske udviklingsinitiativer, faglig udvikling, udvikling og justering af serviceniveauer og indsatser m.m. Ledelsesinformationen skal anvendes af forskellige målgrupper i kommunen, herunder politikere, direktion og ledere. Ledelsesinformationen skal gennem centrale nøgletal dokumentere de indsatser, der er i gang, og hvor kommunen har disponeret et forbrug. På den måde kan nøgletallene give et øjebliksbillede af alle de aktiviteter, som kommunen har igangsat, og den økonomi, der er disponeret for hele året.	Socialministeriet og KL (2013) Ledelsesinformation på området for udsatte og handicappede børn og unge
Hvad virker?	Offentlige ledere	Meta-analyse	Litteraturstudie	5	Performancemodeller bør designes, så de passer til det miljø, de skal fungere i, i stedet for at der benyttes en one-size-fits-all-model, der kun fungerer i nogle tilfælde og mislykkes i andre.	Special Minnobrowk issue, D.P. Moynihan et al. (2011) "Performance Regimes Amidst Governance Complexity" Journal

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
						of Public Administration Research and Theory
Hvad virker?	Politikere, direktion og ledelse	Evaluering Før-og-efter-måling	Mixed methods: Interview og spørgeskema	2	<p>Ledelsesopbakning har stor betydning, da det at få "solgt" ICS-systematikken rigtigt og at have stærke ambassadører for ICS blandt ledelsen kan have stor betydning for systematikens forankring i praksis. Generelt efterspørger sagsbehandlerne en stærkere ledelsesforankring af ICS-metoden samt mere feedback fra ledelsen på anvendelsen af metoden.</p>	Deloitte Consulting for Socialstyrelsen (2013) Evaluering af ICS – Integrated Children's System (ikke offentliggjort)
Hvad virker?	Børn og unge med funktionsnedsættelser	Før-og-efter-måling	Mixed methods	2	<p>Socialstyrelsen har sammen med otte kommuner udviklet nye værktøjer til udredning og handleplan på børnehandicapområdet. Værktøjerne kan understøtte sagsbehandlingen for børn og unge med funktionsnedsættelser.</p> <p>Værktøjerne skal styrke arbejdet med udredning og handleplan, understøtte match mellem barn og indsats samt give bedre grundlag for løbende at dokumentere effekterne af indsatsen. Desuden understøtter de nye værktøjer systematisk inddragelse af familien og samarbejdet mellem myndighed og leverandør.</p>	Deloitte for Socialstyrelsen (2013) Værktøjer til udredning og handleplan på børnehandicapområdet, Metodehåndbog
Hvad virker?	Børn og unge	Litteraturstudie	Litteraturstudie	5	<p>Den amerikanske gennemgang af økonomisk forskning på området for udsatte børn og unge viser, at området har udviklet sig fra at måle effekter af indsatser til at kunne foretage stadig mere avancerede økonomiske cost-benefit-vurderinger. På den baggrund konkluderer forskerne, at der i stigende grad foreligger metodologisk støtte til at foretage økonomiske evalueringer i børnevelfærdssystemet, der kombinerer udgifter og effekt, og som simulerer de alternative udgifter, hvis man havde iværksat en anden indsats. På den måde konkluderes det, at der er store fordele ved at foretage økonomiske vurderinger af indsatser på børne- og ungeområdet.</p>	Jeremy D. Goldhaber-Fieberta, Lonnie R. Snowden, Fred Wulczyn, John Landsverk og Sarah M. Horwitz (2011) Economic evaluation research in the context of Child Welfare policy: A structured literature review and recommendations

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
Metodeudvikling	Politikere, direktion og ledelse	Metastudie	Litteraturstudie	5	For at performancemålinger skal give mening og skabe bedre resultater i sidste ende, er det nødvendigt, at de benyttes, når der skal træffes beslutninger om en eventuel ændret adfærd i organisationen. Undersøgelsen viser, at mange ledere ikke bruger deres målinger til fremadrettet udvikling.	OECD, Modernising Government, Paris (2005)
Hvad virker?	Offentlige ledere	Metastudie	Litteraturstudie	5	Ved hjælp af værktøjer som lean og proceskortlægning kan den offentlige sektor redefinere og omstrukturere ydelserne til at matche specificerede brugerkrav. Performance management skal forbedres i hele den offentlige sektor. Der er ikke et one-size-fits-all-performance-management-system, men der bør skabes generelle principper. Et af disse principper kan være, at performancekulturen eksisterer i hele organisationen, så alle har en tydelig rolle, og så der er konsekvenser, hvis rollerne ikke udfyldes.	Chartered Institute of Management Accountants (2010) New public sector performance management: making fiscal consolidation smarter
Metodeudvikling	Offentlige ledere	Hypotesedannelse	Litteraturstudie	1	Eftersom der indenfor det offentlige de senere år har været en rivende teknologisk udvikling, øget markedsorientering med nye brugergrupper samt krav om organisatorisk omstilling og tilpasning, kræves det, at de offentlige ledere tilpasser sig nye krav: <u>Lederegenskaber:</u> Sikre etikken, godt internt arbejdsmiljø og personlige kontakter internt og eksternt. <u>Lederkvalifikationer:</u> Mere handlings- og målorienteret. <u>Lederroller:</u> Håndtering af krydspres med forståelse af krav fra politikker, medarbejdere, borgere osv.	Kurt Klaudi Klausen (2001) Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige, København, Børsens Forlag

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
Hvordan er praksis?	Forældre til børn, der er i familiepleje	Tværsnitsundersøgelse	Interview	1	Sagsbehandlerne angiver tidspress, manglende personaleresourcer og organisering af arbejdsopgaverne i specialiserede enheder som årsagen til, at der nogle gange er svingende kvalitet i sagsbehandlingen. Undersøgelsen konkluderer, at hver enkelt kommune bør gennemgå sine procedurer og sin organisering med henblik på at imødekomme ønskerne fra forældrene til anbragte børn.	Dag Skilbred og Bente Molstad (2010) Når barn bor i fosterhjem: Udfordringer i samarbejdet mellem forældre og barnverntjenesten, Norges barnevern nr. 1

3. Kommunal ledelse

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
Hvordan er praksis?	Kommunale ledere	Tværsnitsundersøgelse	Mixed methods: Spørgeskema og struktureret observationsstudie (50 ledere)	1	De kommunale ledere finder generelt deres job spændende og udfordrende, men en fjerdedel oplever, at der ikke er tydelige krav og forventninger til dem. Ni ud af ti af de adspurgte ledere synes de har gode betingelser for at udøve ledelse, men næsten halvdelen oplever, at lederjobbet er følelsesmæssigt belastende.	Væksthusprojektet "Ledelse i første række", Undersøgelse blandt mere end 700 kommunale førstelinje faglige ledere indenfor fire LO-forbund (2013)
Metodeudvikling	Kommunale ledere	Metastudie	Mixed methods: Litteraturstudie, spørgeskema og interview	3	Forskellige ledelsesniveauer i en offentlig organisation kræver forskellige ledelsesmæssige færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter. Hvert ledelsesniveau skal altså løfte særlige opgaver og udfordringer. Det forudsætter særlige ledelsesmæssige færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter. Det er vigtigt, at man på hvert ledelsesniveau har forskellige redskaber, metoder mv. og ikke bare tror, at man kan overføre tilgangen fra niveauet over eller under.	Kristian Dahl og Thorkil Molly-Søholm (2012) Leadership Pipeline i den offentlige sektor
Hvad virker/ Hvordan er praksis?	Kommunale ledere og medarbejdere	Eksplorativ analyse	Mixed methods	2	Ledelse er ikke kun dynamisk i forhold til tiden, den eksisterer i, men også i forhold til de aktører, der bærer den. Ledelse er at gå efter resultater sammen med medarbejdere og borgere ved at skabe rum og rammer. Kommunal ledelse er fornuft, klogskab og dømmekraft.	Søren Thorup m.fl. (2013) I fællesskabets tjeneste – 100 års kommunal ledelse

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
Hvordan er praksis?	Ledere	Longitudinelt studie	Spørgeskemaundersøgelse	2	De decentrale ledere er overordnet tilfredse og føler sig ikke stressede trods lange arbejdstider og øget opgavebelastning. De decentrale ledere i dag er loyale og professionaliserede, men deres basis i bløde og humanistiske ledelsesværdier kan blive udfordret af fremtidige reformer med basis i mere hårde og økonomiske ledelsesværdier. Derfor er det nødvendigt med nye redskaber til ledelsen.	Kurt Klaudi Klausen, Johannes Michelsen og Dan Michael (2004) En undersøgelse af vilkårene for ledelse i kommunernes decentrale serviceinstitutioner, Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet
Hvad virker?	Ledere	Multilevelanalyse	Mixed methods	3	Evalueringsens hovedkonklusion er, at uddannelsesretten er en succes. Evalueringen viser, at lederne oplever, at uddannelsen markant styrker deres ledelseskompetencer, og at flere offentlige ledere efter indførelsen af uddannelsesretten påbegynder en lederuddannelse på diplomniveau.	Danmarks Evalueringsinstitut (2012) Lederuddannelsers betydning for ledelsespraksis – Evaluering af offentlige leders udbytte af lederuddannelser på diplomniveau
Hvad virker?	Kommunale ledere	Eksplorativ analyse	Interview	1	Succesfulde ledere besidder følgende kompetencer: relationel forståelse, tillidsvækkende sparring, konfronterende intervention, insisterende delegering og rodfæstet under pres.	KL og KTO (2005) "Ledere der lykkes": En undersøgelse af kernekompetencer hos succesfulde ledere på kommunale arbejdspladser

4. Offentlig ledelse

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
Metodeudvikling	Offentlige ledere	Casestudie	Interview	1	Som offentlig leder skal man kunne håndtere både dilemmaer og krydspres. Der lægges vægt på, at der eksisterer flere krydspres, heriblandt mellem på den ene side at vise handlekraft i en akut krise og på den anden side at handle langsigtet og balanceret. Derudover eksisterer der et krydspres mellem på den ene side retssikkerhed og faglighed og på den anden side økonomi. Endelig antydes et tredje krydspres, nemlig modsætningen mellem en standardisering og sikkerhed via central styring (de nye visitationsudvalg) og råderummet for lokale løsninger og ejerskab via den hidtidige decentrale styring.	K. Majgaard (2008) Slip paradokserne fri – Laboratorier for ny offentlig styring, Økonomistyring & Informatik, 24. årgang nr. 3: 261-302

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
Hvordan er praksis?	Offentlige ledere	Eksplorativ analyse	Litteraturstudie	3	Studiet konkluderer, at der p.t. eksisterer det problem indenfor offentlig ledelse, at styringen i ringe grad er rustet til at håndtere den kompleksitet og de dilemmaer, som nye udfordringer fører med sig (ændret demografi mv.). I dag praktiseres styring på en måde, der systematisk forskyder kompleksitet og dilemmaer mellem styringens aktører.	K. Majgaard (2011) Jagten på autenticitet i offentlig styring, del 1: Dilemmaspiilet, Økonomistyring & Informatik, 26. årgang nr. 6: 521-555
Hvordan er praksis?	Offentlige ledere	Forskningsartikel	Erfaringsopsamling	1	Studiet beskriver, at der løbende bør følges op og evalueres på indsatser for at kunne forbedre dem. En sådan løbende opfølgning og evaluering forudsætter anvendelige og målbare indikatorer.	C.U. Pyon, M.J. Lee og S.C. Park (2009) Decision Support Systems for service quality management using customer knowledge in public service organization, Expert Systems with Applications
Hvordan er praksis?	Offentlige ledere	Eksplorativ analyse	Litteraturstudie	3	I offentlig ledelse eksisterer der en kamp mellem NPM som officiel styringsideologi og forskellige professionskulturer. Konflikten handler om, hvad der opleves som meningsfuldt og relevant, når vi skal begrunde vores handlinger i styringsmæssige sammenhænge, altså når vi aftaler mål og planer, effektuerer dem og følger op. I NPM appelleres der til aktørerne om at være autonome ved at tage styringsansvaret på sig. Men i den fagprofessionelle diskurs opleves NPM's styringsterminologi som fremmed i forhold til det, der konstituerer meningen og kvaliteten i de faglige arbejdsprocesser.	K. Majgaard (2011) Jagten på autenticitet i offentlig styring, del 2: Kampen om styringen, Økonomistyring & Informatik, 26. årgang nr. 7: 51-90
Hvordan er praksis?	Offentlige ledere	Forskningsartikel	Mixed methods: Gruppeinterview og observationsstudie	1	De undersøgte ledere lever op til det traditionelle ledelsesideal ved at være faglige ledere og driftsledere, og ved at de besidder en faglighed tilsvarende deres ansattes. Men der ses også træk fra det professionelle ledelsesideal. De har uddannet sig til lederrollen, og de påtager sig i stort omfang personaleledelse, der rækker udover at motivere egne ansatte i dagligdagen.	Lektor Søren Voxted, Syddansk Universitet, Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi (2010) Førstelinjelidere i den kommunale sektor – En karakteristik af hybridlederen

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
Hvordan er praksis?	Offentlige ledere og medarbejdere	Forskningsstudie	Litteraturstudie	3	Den offentlige leder bliver en interaktiv leder, der hele tiden interagerer med andre personer og organisationer. Det kræver kompetencer til at kunne skabe nye netværk og til at motivere de personer, der indgår i netværk og partnerskaber. Lederrollen bliver hele tiden at se muligheder i eksisterende samarbejdsrelationer, styrke eksisterende samarbejdspartnere og finde nye netværkskonstellationer.	Carsten Greve (2001) Offentlig ledelse og styring i bevægelse
Hvad virker/ Hvordan er praksis?	Offentlige ledere	Eksplorativ analyse	Kvalitative forskningsbidrag	1	Ledelse bør være en selvstændig profession og ikke blot en stilling, der besættes med de bedste blandt ligemænd. Når ledelse gøres til en profession, sikres det oftere, at ledelsen er forstandig og forsvarlig, fordi den fortolkning, som lederne foretager af den strategiske situation, bliver mere kvalificeret, og fordi de handlingsalternativer, de overvejer, bliver mere nuancerede.	Erik E. Sørensen m.fl., kapitel 9 af Kurt Klaudi Klausen (2011) Ledelse og læring – i organisationer
Hvordan er praksis?	Offentlige ledere	Longitudinelt studie – før-og-eftermåling	Spørgeskemaundersøgelse (N=1728)	2	Studiet konkluderer, at de decentrale offentlige ledere i overvejende grad foretrækker at benytte de blødere og mere humanistiske ledelsesværktøjer fremfor mere hårde styringsværktøjer. Studiet pointerer dermed, at det kan være svært for disse ledere at gennemføre og implementere større ændringer i den offentlige sektor.	Kurt Klaudi Klausen og Dan Michael Nielsen, Ledelse & Erhvervsøkonomi nr. 3 (2011) Før og efter Strukturreformen: Professionalisering af kommunal institutionsledelse?
Hvad virker?	Offentlige ledere	Multilevelanalyse	Mixed methods: Register og spørgeskema	3	Opkvalificeringen af de offentlige ledere skal i højere grad målrettes og anvendes strategisk på den enkelte arbejdsplads, og der skal lægges større vægt på at udbrede kendskabet til forskellige effektiviserings- og økonomistyringsredskaber. De offentlige ledere skal give deres medarbejdere mulighed for at udøve selvstændige faglige skøn indenfor de overordnede rammer, der gælder indenfor de respektive fagområder.	Produktivitetskommissionen (2013) Styring, ledelse og motivation i den offentlige sektor: Analyserapport 3
Hvad virker?	Offentlige ledere	Komparativt studie	Mixed methods: Observationsstudie og interview	3	Det er tydeligt, at det giver gode resultater, når der er vellykkede alliancer mellem engagerede medarbejdere og dygtige ledere. Dygtige ledere giver medarbejderne mulighed for at beskæftige sig	Erik Juhl, Hanne Agerbak og Tobias Nedergaard (2007) Rundrejse i det danske sygehushvæsen

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
					med det, medarbejderen brænder for – under aftalte rammer. Som god leder skal man holde fast i sin faglighed.	
Hvad virker?	Offentlige ledere	-	-	2	KVIK-vejledning er et værktøj, hvis målsætning er at inspirere offentlige arbejdspladser til at skabe helhedsorienteret kvalitetsudvikling. Et af redskaberne er en selvevaluering af eget lederskab, der blandt andet rummer fokus på, at lederen skal udvikle institutionens missioner og visioner og få dem implementeret i praksis. Derudover handler redskabet om, hvorvidt lederen er en god rollemodel, har en defineret rolle og sikrer en effektiv daglig drift.	CAF og Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling (2006) KVIK VEJLEDNING: Kvalitetsværktøj til udvikling af innovation og kompetence
Hvad virker?	Alle (primært voksne)	Metastudie	Metaanalyse (110 studier)	5	90 procent af undersøgelserne viser, at når ledelsen giver konkrete og udfordrende mål, skabes der højere performance. Betingelser for god performance er således veldefinerede mål fra ledelsen, men i høj grad også ledelsesmæssig opbakning.	E.A. Locke, K.N. Shaw, L.M. Saari og G.P. Latham: Goal Setting and Task Performance (1969-1980) Psychological Bulletin 1981, Vol. 90:1, 125-152 (1981)
Hvad virker?	Offentlige ledere	Før-og-efter-måling	Mixed methods: Interview og litteraturstudie	2	Ledere i den offentlige sektor har igennem tiden fået en mere central placering, hvilket er understøttet af diverse reformer og aftaler. Ledelse opfattes i stigende grad som en profession i sig selv og ikke snævert koblet til en bestemt fagprofession. Det er dog stadig sådan i det offentlige, at det forventes, at lederen har afsæt i den dominerende profession indenfor det pågældende område, men det er nu et afgørende krav, at en fagprofessionel baggrund er suppleret med solide ledelsesmæssige kompetencer.	Carsten Greve, Copenhagen Business School og Niels Ejersbo, Syddansk Universitet (2013) Udviklingen i styringen af den offentlige sektor, Baggrundspapir til Produktivitetskommissionen
Metodeudvikling	Offentlige topledere	Eksplorativ analyse	Mixed methods: Interview og litteraturstudie	3	Den offentlige topleder skal være i stand til at orientere sig mod og kombinere flere – i nogle tilfælde konflikterende – bundlinjer og skiftende succeskriterier. Kodeks for god topledelse er således: 1) Du afklarer dit ledelsesrum med den politiske leder. 2) Du påtager dig ansvaret for, at de politiske mål efterleveres i hele organisationen.	Finansministeriet, Amtsrådsforeningen og KL (2005) Public Governance, Kodeks for god offentlig topledelse i Danmark

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
					<p>3) Du skaber en organisation, der er lydør og kan påvirke omverdenen.</p> <p>4) Du skaber en organisation, der handler som del af en sammenhængende offentlig sektor.</p> <p>5) Du kræver, at organisationen har fokus på resultater og effekter.</p> <p>6) Du har udsyn og arbejder strategisk med udviklingen af din organisations opgaveløsning.</p> <p>7) Du bruger din ret og pligt til at lede organisationen.</p> <p>8) Du udviser professionel og personlig integritet.</p> <p>9) Du værner om den offentlige sektors legitimitet og de demokratiske værdier.</p>	
Teoriudvikling	Offentlige ledere og frontmedarbejdere	Hypotesedannelse	Mixed methods	1	Indenfor offentlige politiske områder er der stor fleksibilitet i lovgivningen, fordi arbejdsområderne er så komplekse, at medarbejderne i høj grad kan påvirke det endelige outcome i samspil med borgerne. Derfor er det vigtigt, at lederen forsøger at styre sine medarbejdere og sikrer, at de lovmæssige krav opfyldes.	M. Lipsky (2010) Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services
Metodeudvikling	Offentlige ledere og frontmedarbejdere	Forskningsstudie	Mixed methods: Interview, observationsstudie, surveyundersøgelse	2	Tværfaglighed kan give mange gevinster og en bedre offentlig sektor. Der er dog også mange faktorer, der spænder ben for tværfagligheden. I denne sammenhæng er det nødvendigt med en ledelse, der aktivt prioriterer at nedbryde og danne bro mellem de siloer, der eksisterer i de forskellige forvaltninger.	Lauvås & Lauvås (2006) Tværfagligt samarbejde: perspektiv og strategi
Metodeudvikling	Offentlige ledere og medarbejdere	Forskningsstudie	Litteraturstudie	2	Bogen belyser implementeringen af offentlig politik. Det kan være iværksættelse af lovgivning eller af andre politiske beslutninger, for eksempel dem, der træffes af kommunalbestyrelser. Her pointeres det, at den administrative ledelse har stor indflydelse på, hvorvidt en organisations målsætninger nås, fordi ledelsen i høj grad påvirker, om der skabes positiv eller negativ stemning omkring implementeringen af en given strategi eller indsats.	Søren C. Winter og Vibeke Lehmann Nielsen (2008) Implementering af politik

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
Inspirationspapir	Offentlig ledelse	Baggrundspapir	Litteraturstudie	2	En vedvarende og systematisk indsats for udviklingen i styringen af den offentlige sektor er nødvendig. Der har været en forbausende konsistens i hovedlinjerne og indsatsområderne over tid. Effektiv økonomisk styring har været en sigtelinje igennem mange år. De enkelte styringstiltag afspejlede dette og konkretiserede det over tid. Mere performance management, udvikling af offentlig ledelse og HRM, brug af markedsbaseret styring og øget digitalisering har været gennemgående temaer.	Carsten Greve, Copenhagen Business School og Niels Ejersbo, Syddansk Universitet (2013) Udviklingen i styringen af den offentlige sektor, Baggrundspapir til Produktivitetskommissionen
Metodeudvikling	Offentlig ledelse	Eksplorativ analyse	Casestudie	1	Værdibaserede ledelsesformer giver ofte medarbejderne større mulighed for indflydelse og deltagelse. Imidlertid kan mange projekter med udgangspunkt i værdibaseret ledelse kritiseres for ikke at leve op til deres egne målsætninger, og for at de bliver kommunikationsprojekter. En af årsagerne er muligvis, at der er meget fokus på at tale om værdierne og mindre fokus på, hvordan det faktisk skal lykkes at inddrage medarbejderne.	P. Hagedorn-Rasmussen og S. Jagd (2007) Da værdier kom på arbejde: Anledninger til kompetenceudvikling, Landsorganisationen i Danmark, København
Metodeudvikling	Offentlige ledere og medarbejdere	Forskningsstudie	Litteraturgennemgang	5	Studiet har til formål at undersøge, hvordan ICT kan forbedre beslutningsprocesser og efterfølgende kvaliteten i den offentlige sektors ydelser. Forfatterne fokuserer på Decision Support Systems og BI. Studiet identificerer nøglefaktorer, der påvirker BI og Decision Support Systems og derved værdiskabelse i den offentlige sektor.	Boselli, Roberto m.fl. (2011) Public Service Intelligence: evaluating how the Public Sector can exploit Decision Support Systems, University of Milan Bicocca
Metodeudvikling	Offentlige ledere og medarbejdere	Forskningsstudie	Litteraturstudie	5	Offentlige organisationer er under stort pres, eftersom der efterspørges forandringer, der giver højere kvalitet til lavere omkostninger. Denne bog beskriver en form for forandringsledelse, hvor hensigten er, at hele organisationen er i fokus, så man i fællesskab kan hæve kvaliteten.	Margaret Attwood, Mike Pedler, Sue Pritchard og David Wilkinson (2003) Leading Change – A Guide til Whole Systems Working
Metodeudvikling	Offentlige ledere	Forskningsartikel	Teoretisk diskussion	2	Der findes institutionelle forhold, der besværliggør tværsektionelt samarbejde, og som derved skaber barrierer i forhold til at løse komplekse samfundsproblemer.	Sørensen og Torfing (2011) Enhancing collaborative innovation in the public sector

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
					I den sammenhæng er tværfagligt samarbejde en nødvendighed for at imødegå de udfordringer, man for eksempel som faggruppe står overfor i sit daglige arbejde.	
Metodeudvikling	Offentlige ledere og medarbejdere	Forskningsstudie	Litteraturstudie og casestudie	2	Bogen handler om innovationsledelse og har derigennem fokus på involvering af borgere og virksomheder, eftersom det antages, at disse er centrale kilder til udvikling og fornyelse af velfærdsstatens ydelser.	Christian Bason (2010) Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society
Hvad virker?	Offentlige og kommunale ledere	Inspirationsartikel	Workshop med ledere m.fl. fra det offentlige	1	Ledere fra skoler, ældrepleje, sygehuse mv. har været med til at opstille 11 punkter til refleksion, når ledelse i den offentlige sektor skal videreudvikles i retning af fremtidens krav.	Væksthus for Ledelse (juni 2008) Kodeks for god ledelse i kommuner og regioner

5. Ledelse

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
Metodeudvikling	Ledere	Eksplorativ analyse	Litteraturstudie	2	Bogen handler om værdiledelse, Management by Values, og at det er yderst vigtigt at etablere et fælles sæt værdier i organisationen, som medarbejdere og ledere kan arbejde efter. De fælles værdier skal sikre en fælles identitet, et fælles formål og et personligt ansvar for arbejdets udførelse.	S.L. Dolan, S. Garcia og B. Richley (2006) Managing by Values, Palgrave MacMillan, Houndsmills, Basingstoke, UK
Teoribeskrivelse	Ledere	Teoribeskrivelse	Litteraturstudie	1	Bogen introducerer et sæt begreber og teorier, der beskriver de ubevidste psykologiske og gruppedynamiske processer, der udspiller sig under overfladen i organisationer.	Torben Heinskou og Steen Visholm (2013) Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen
Hvad virker?	Ledere	Erfaringsopsamling	15 års praktisk erfaring	1	Organisationer og virksomheder er forskellige, og derfor skal de arbejde forskelligt med Balanced Scorecard. Et overskueligt Balanced Scorecard sætter fokus på de faktorer, der er kritiske for organisationen. Det vil sige organisationens overordnede mål på lang sigt og de indikatorer, der kan vise, om organisationen er på rette vej mod dette overordnede mål.	Per Nikolaj Bukh og Karina Skovvang Christensen (2013) Succes med balanced scorecard, København, Gyldendal Business

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
Teorigenerering	Ledere	Teorigenerering	Litteraturstudie og erfaringsopsamling	1	Bogen er skrevet af the Balanced Scorecard's founding fathers og er således en indføring i teorien og tilgangen bag Balanced Scorecard. Bogen beskriver således, hvad redskabet kan bruges til, og hvilke fordele der er ved tilgangen.	Kaplan og Norton (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action
Overview	Ledere	Litteraturstudie	Litteraturgennemgang	2	I denne litteraturgennemgang tydeliggøres det, at der er mange forskellige tilgange og forståelser af, hvad BI er. I denne litteraturgennemgang beskriver Mihaela Muntean ikke mindre end 11 forskellige definitioner på, hvad BI er.	Department of Business Information Systems (2012) Theory and Practice in Business Intelligence, West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration
Hvad virker?	Ledere	Eksplorativ analyse	Erfaringsbaseret Litteraturgennemgang	1	Den væsentligste form for kontrol i højtillidsvirksomheder er den selvkontrol, der udøves af den enkelte medarbejder og af medarbejdergruppen. Ledere, der ønsker at udvikle højtillidsorganisationer, kan skabe tillid hos medarbejderne ved at fjerne de traditionelle kontrolsystemer, fx det traditionelle tidsregistreringssystem, og stimulere udviklingen af medarbejdernes egne kvalitetsstandarder. Medarbejdere, der mødes af tillid, vil typisk besvare denne tillid ved at handle tillidsværdigt.	R.K. Sprenger (2004) Trust: The Best Way to Manage, Cyan/Campus, London
Hvordan er praksis?	Ledere	Eksplorativ analyse	Interview (15 ledere)	1	En systemisk tilgang til ledelse giver: 1) En professionalisering af ledelsen. 2) Ledelse, der er et kommunikativt fænomen. 3) Proceslederegenskaber. 4) Læringskabende ledelse. 5) Sproget som det centrale redskab. 6) Systemledelse.	Thorkil Molly-Søholm og Andreas Juhl (2004) Systemisk ledelse i praksis – om 15 ledes ledelsespraksis på basis af de systemiske teorier
Metodeudvikling	Ledere og medarbejdere	Forskningsstudie	Litteraturreview	2	Alan Fox skelner mellem lav- og højdiskretionsarbejde. Det vil sige, i hvilket omfang medarbejderne udøver selvbestemmelse over udførelsen af deres arbejdsopgaver. I lavdiskretionsarbejde følger medarbejderne de foreskrevne procedurer, ordrer og	A. Fox (1974) Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations, Faber & Faber, London

Studiets formål	Målgruppe i fokus	Forskningsdesign	Dataindsamlingsmetode	Evidensvurdering	Hovedkonklusion	Kilde
					instruktioner, og deres arbejde er genstand for formel kontrol. Højdiskretionsarbejde er derimod omfattet af en radikal anderledes forventning til medarbejderne fra lederne. Her bliver medarbejderne ikke længere formelt kontrolleret, men kontrol forventes at komme indefra i form af selvkontrol.	
Hvad virker?	Ledere og ledelse	Forskningsstudie	Erfaringsopsamling samt litteraturstudie	1	<p>Management handler om at styre mod et mål og sætter fokus på, hvad der gøres, hvordan det gøres, hvornår det bliver gjort, og hvilke ressourcer der anvendes på det. Management handler altså om planlægning, budgetlægning, organisering, opfølgning, problemløsning og effektivisering.</p> <p>Leadership handler om at sætte en vision, lægge en strategi, kommunikere om retningen og motivere til handling samt at samle medarbejderne om visionen.</p> <p>Offentlige organisationer skal indeholde begge former for styring.</p>	John P. Kotter (1999) What Leaders Really Do
Hvad virker?	Ledere og ledelse	Forskningsstudie	100 case-studier	2	Kotter præsenterer ottetrinsmodellen, der belyser god håndtering af forandringsprojekter i organisationer. De otte trin er udarbejdet på baggrund af de otte mest almindelige fejl, som organisationer begår i forbindelse med større ændringer. De skal gå hånd i hånd med en aktiv og effektiv ledelse, for at samtlige trin kan blive gennemført grundigt og korrekt for at fremme det samlede ændringsinitiativ.	John P. Kotter (1996) Leading Change
Metodeudvikling	Ledere	Teoriopsamling	Litteraturstudie	1	Artiklen Systemisk ledelse er en grundig indføring i teorien og ideerne bag systemisk ledelse. Den omfatter blandt andet den klassiske systemteori, socialkonstruktionismen, den anerkendende tilgang, den operative konstruktionisme og den narrative teori.	Thorkil Molly-Søholm m.fl. (2011) Systemisk Ledelse – teori og praksis

