

EN MODEL FOR PROCESLEDELSE I FAGLIG LEDELSE

Vol#1 efterår 2021

Publiceret: 23. august 2021

Af: Søren Voxted

ABSTRACT

Dette bidrag har til formål at udfolde hvordan faglig ledelse kan udøves i praksis. Det er et bidrag, der positionerer sig hvor faglig ledelse er en aktivitet, der udøves af formelle ledere tæt på de ansatte: frontlinjelederne. På baggrund af teoretisk litteratur og sekundære empiriske data opstilles og diskuteres en model for procesledelse i faglig ledelse, hvor de fire faktorer der udgør modellen er 1) at organisationens faglige processer er i centrum for ledelse, hvor 2) lederen er tæt på de ansatte ved tilstedeværelse i arbejdsfællesskabet, hvor 3) lederen befinder sig i en formel lederrolle overfor de ansatte og hvor 4) procesledelse er en planlagt og faciliteret aktivitet, ligesom der foreligger planer for systematisk feedback og dialog med de ansatte.

INDLEDNING

Faglig ledelse er oppe i tiden. I disse år udgives der jævnligt publikationer om 'faglig ledelse', der er udviklet uddannelsesmoduler i faglig ledelse, og det er et populært emne på konferencer og temadage i især den offentlige sektor. Nærværende temanummer af Lederliv vidner om denne interesse.

Omvendt er faglig ledelse ikke en nyskabelse i ledelseslitteraturen. Begrebet har eksisteret i årtier, hvor det tidligere blev forbundet med driftsledelse udøvet af fagligt kompetente frontlinjeledere der indgik i et arbejdsfællesskab med sine ansatte (se fx Rennison & Andersen, 2020). Ofte blev faglig ledelse sidestillet med værkførerrollen. Med den fornyede interesse er denne klassiske forståelse af faglig ledelse ikke længere den eneste udlægning.

Både Rennison og Andersen (2020) og Vøxted (2018) anvender betegnelsen "faglig ledelse 2.0" til at markere, at det aktuelt er et anderledes og opdateret begreb. Fra en betegnelse ledelsesforskningen havde lagt bag sig, fordi det ikke rummede at håndtere den stigende kompleksitet i arbejdslivet, er det i dag blevet et højaktuelt bud på, hvordan den fortsat stigende kompleksitet kan imødegås.

Denne relancering af 'faglig ledelse' har afstedkommet nye vinkler og perspektiver, der rækker langt ud over tidligere tiders værktøjermetafor. Dette er en mangfoldighed, der har bidraget til at gøre faglig ledelse interessant og relevant, men det har også afstedkommet et behov for at sortere i og kategorisere de mange og mangeartede bud.

Som et bidrag til at positionere forskellige bud på faglig ledelse opstiller Rannison og Andersen (2020) i artiklen *Faglig ledelse 2.0: bevæggrunde, begreber og basiselementer* tre noget forskellige retninger i bidrag om faglig ledelse, hvoraf jeg i artiklen vil trække to af dem frem. Det er den forskel der er imellem hhv. en interventionistisk tilgang til faglig ledelse overfor en interaktionistisk tilgang til faglig ledelse. I den interventionistiske tilgang er faglig ledelse placeret hos formelle ledere, hvor bidraget omhandler det ansvar og de opgaver der knytter sig til lederrollen. Mens en interaktionistisk tilgang har faglig ledelse som en aktivitet, der (også) varetages af øvrige ansatte i organisationen. I artiklen argumenteres der for en model, der har en interventionistisk tilgang til faglig ledelse.

Den anden afgrænsning for artiklens model er, at den ser på den måde der udøves faglig ledelse overfor de ansatte i hverdagen. Hvilket er procesledelse. Procesledelse defineres som de ledelsesmæssige tiltag og aktiviteter, der i sidste ende udmønter sig i organisationens performance. Der er med modellen der udfoldes i artiklen, i lighed med øvrige bidrag indenfor procesledelse, en underliggende forventning om, at ved at praktisere modellens anbefalinger, opnås der en forbedret performance. Det er imidlertid uden for artiklens formål at belyse, om det er tilfældet for den opstillede model med baggrund i empiriske data.

I de to efterfølgende afsnit udfoldes de to teorikomplekser der indgår artiklens konstruktion af en model for procesledelse i faglig ledelse: faglig ledelse og procesledelse. Både 'faglig ledelse' og 'procesledelse' er begreber, der er brede og flertydige, hvor jeg i disse afsnit afgrænser til den tilgang der anvendes i artiklen.

Herefter præsenterer og argumenterer jeg for de fire faktorer, der indrammer artiklens konceptuelle model for faglig ledelse. De fire faktorer er:

- Ledelse af faglighed i centrum.
- Nærvær gennem tilstedeværelse.
- En formel og hierarkisk lederrolle.
- En aktivitet der er formålsbestemt, planlagt og faciliteret.

Artiklen afsluttes med en opsummering af modellens position i det teoretiske landskab, dens anvendelsesperspektiver og dens begrænsninger, herunder angivelser af behov for yderligere forskning.

AFGRÆNSNING AF FAGLIG LEDELSE

I indledningen angiver jeg, at faglig ledelse er et flertydigt begreb og langt fra en nyskabelse. Faglig ledelse forbindes traditionelt med en formel lederrolle tæt på de ansatte, hvis opgaver består i at tilrettelægge den daglige drift og at være garant for det faglige niveau og kvalitet (Pedersen & Hartley, 2008; Rennison & Andersen, 2020; Storrye, 1992; Van Wart, 2003). Det er en rolle og en position der i en række sammenhænge omtales som *primus inter pares* – den fremmeligste blandt ligemænd.

Med professionalisering af ledelse bliver denne lederrolle grundlæggende udfordret, nogen vil måske ligefrem sige at rollen bliver udskammet! Stigende kompleksitet i organisationer og deres omgivelser fører til en professionalisering af lederrollen også i laget af frontlinjeledere. John Storrye (1992:220) markerer denne forskel i et skel imellem 'forman' og 'firstline manager'. Diskussionen om professionalisering af ledelse er generel, hvor den i den offentlige sektor især bliver tydelig med introduktionen af New Public Management (NPM). En af hjørnestenene i NPM er netop professionalisering af ledelse, hvor ledelse gøres til lederens faglighed frem for en faglighed identisk med sine ansatte (Greve, 2009; Hood, 1991; Klausen, 2001).

Der udgives relativt hurtigt bidrag, der problematiserer den professionelle lederrolle, ved at argumentere for at faglighed, og dermed faglig ledelse, bør indgå i den professionelle

lederrolle når det omhandler ledere tæt på de ansatte. Begrebet 'hybridledelse' får en vis udbredelse med et argument om, at ledere af ansatte både skal kunne varetage de opgaver, der er forbundet det professionelle ledelsesregime og samtidig udøve ledelse af de ansattes faglighed og driftsopgaver (Bresnen et al., 2019; Byrkeflot & Jespersen, 2014; Jespersen, 1995; Llewellyn, 2001; Nordegraff, 2007). Disse bidrag formulerer sig mere eller mindre eksplicit op imod NPM og det professionelle lederideal, hvilket måske ikke var nødvendigt. Blandt teoretikere indenfor NPM-regimet opstår der også en accept af, at ledere tæt på de ansatte har opgaver affødt af enhedens faglighed (Fitzgerald et al., 2007; Van Dooren et al., 2010).

I ovenstående gennemgang er faglig ledelse en aktivitet, der udøves af en rolleindehaver; den formelle leder for frontpersonalet. Der er imidlertid også bidrag, der udfolder faglig ledelse som en funktion, underforstået hvad det er for aktiviteter, der udgør 'faglig ledelse'. En udbredt teori eller model udviklet til analytiske formål kategoriserer ledelse som en kombination af faglig ledelse, administrativ ledelse, personaleledelse og strategisk ledelse (fx Klausen, 2006). Her udgør faglig ledelse det af de fire elementer, der indrammer ledelse af kvaliteten i de ydelser organisationen leverer.

Netop skellet imellem faglig ledelse som et begreb der knytter sig til en formel lederposition overfor faglig ledelse som en funktion, er også som angivet i indledningen en distinktion, der indgår i aktuelle bud på, hvad der udgør faglig ledelse. Med henvisning til Rennison & Andersen (2020) er dette konceptualiseret i en interventionistisk position, hvor faglig ledelse er en aktivitet der udøves af en formel leder, overfor en interaktionistisk position hvor faglig ledelse er en aktivitet, som i lige så høj grad varetages af kompetente ansatte som af formelle ledere. I den interventionistiske position som bl.a. Voxted (2016a) og Ejler (2017) er eksponenter for, er det den formelle leders ansvar og opgave at organisationen når de strategisk og politiske mål, ved at lederen har sit fokus rettet imod den faglige kvalitet og faglige udvikling lokalt og blandt egne medarbejdere. Mens faglighed i en interaktionistiske position udgør en praksis, der kan og bør varetages af flere af organisationens medlemmer end ansatte med formelle ledelsesbeføjelser. Denne position ses i bidrag hos fx Andersen (red.) (2019), Sørensen & Petersen (2015) og Olesen (2015). Denne tilgang til faglig ledelse kædes i en række bidrag tæt sammen med delegering/distribution af ledelse (fx Sørensen & Petersen, 2015 & 2017).

AFGRÆNSNING AF PROCESLEDELSE

I lighed med faglig ledelse er også procesledelse et bredt og flertydigt begreb. Den diversitet der udfoldes i litteraturen, repræsenterer ganske forskelligartede bud på, hvad det er for processer, der er genstand for ledelse, hvordan der udøves procesledelse og af hvem. Af samme årsag er det også hensigtsmæssigt, at det forud for præsentation af en model for procesledelse i faglig ledelse præciseres, hvordan procesledelse defineres og anvendes i denne kontekst.

Indenfor teorier om ledelse og organisation skelnes der i flere bidrag imellem to yderpositioner: en hård og management orienterede tilgang hvor ledelsen er styrende, overfor en blød og leadership orienterede tilgang hvor ledelsen faciliterer de ansattes deltagelse (se fx Beer & Nohria, 2000; Høpner m.fl., 2016; Jacobsen, 2019). En tilsvarende opdeling ses i litteraturen om procesledelse.

Den hårde eller management orienterede variant af procesledelse udgør i sig selv en mangfoldighed ledelsesteknologier, hvis fællesnævner er, at de er ledelsesinitierende værktøjer, der har til formål at styre virksomhedernes processer i en ønsket retning (Damij & Damij, 2013; Friis & Friis, 2016; Jeston, 2018). Blandt sådanne værktøjer kan nævnes Total Quality Management, Ballanced ScoreCard, lean, kvalitetsstyring (fx ISO 9000 serien) og Supply Change Management. Der er hermed en bred vifte af ledelsesteknologier, som indgår i procesledelse, hvor det der samler, er at skabe et optimalt flow i organisationens værdikæde. De tre referencer der er medtaget betoner alle, at procesledelse er et opgør med silotænkning affødt af organisationers klassiske funktionsopdeling, til fordel for en tværgående indsats med kunder og organisationens mål i centrum. Et andet fælles træk ved den management orienterede (og dominerende) retning indenfor procesledelse er den direkte styring af de organisatoriske processer gennem bestemte trin og metoder og ved brug af målstyring / performance management. Procesledelse er ledelse, der udøves af formelle ledere, der opstiller detaljerede rammer og procedurer for de organisatoriske processer, og anvender systemer til at måle performance også bredere end økonomiske nøgletal (Smither & London (ed.), 2009). Procesledelse er omvendt ikke direkte styring og ledelse af de faglige processer, der udgør værdiskabelsen.

Heroverfor står en blød eller leadership orienterede variant af procesledelse, hvor fokus er på facilitering, kommunikation og medarbejderinddragelse (Alrø m.fl. (red.), 2018; Andersen, 2018; Hermansen m.fl., 2013; Madsen, 2015 & 2019). Denne vinkel er i lige så høj grad et procesbegreb som et ledelsesbegreb, idet 'procesledelse' ikke nødvendigvis faciliteres og iværksættes af ledere, men også af fx konsulenter og undervisere (Dahl, 2018; Madsen, 2015; Schumann & Thorsted, 2018) eller blandt de ansatte selv (Hermansen m.fl., 2013; Madsen, 2019; Sørensen & Petersen, 2017). I de her refererede bidrag er der heller ikke en skarp opdeling imellem 'procesledelse' og 'procesfacilitering'.

I den leadership orienterede variant er proceslederen eller procesfacilitatoren tæt på og i direkte interaktion med praksis, hvor de processer der er i centrum, er kommunikation og de ansattes deltagelse og engagement. Det er ligeledes en tilgang baseret på en ligeværdige relation mellem procesleder og ansatte (Alrø m.fl. (red.), 2018; Madsen, 2015), og som argumenterer for autonomi og distribution af ledelse til de ansatte (Elverkilde, 2019; Sørensen & Petersen, 2017). Men i lighed med den managementorienterede tilgang er det ikke en tilgang, der retter sig direkte imod de faglige processer, men opstiller en ramme for de ansattes arbejde med egen faglighed.

Tidligere i afsnittet blev der refereret til et bidrag af Beer & Nohria (2000) *Creaking the code of changes*, hvor den hårde tilgang betegnes teori E og den bløde tilgang teori O. Det centrale budskab i denne artikel er, at ledere skal samtænke de to positioner. Det er et sammenligneligt budskab med, hvad der beskrives hos Judy Gittell og hendes tilgang til ledelse af processer (Gittell, 2012 & 2016). På den ene side plæderer Gittell for anvendelse af en management orienterede tilgang til procesledelse. Som eksempel peger hun flere steder i sine bøger på mulighederne for at skabe bedre performance gennem lean. På den anden side påpeger Gittell, at den mest tungtvejende årsag til at styringsteknologier ikke indfrier forventningerne, er en mangelfuld kommunikation til og med brugere, imellem ledere og ansatte og ansatte imellem. Med især sygehuse som cases har Gittell flere eksempler på, at faggrupper kommunikerer utilstrækkeligt om de fælles opgaver. Hendes arbejde er centreret om at få skabt og styrket denne kommunikation, hvilket hun gør med introduktionen af begrebet 'relationel koordinering'. Dette er omvendt lean en leadership orienteret tilgang, der bl.a. har til formål at styrke effekten af managementorienterede ledelsesteknologier.

I dette bidrag har jeg tilsvarende hvad der argumenteres for hos Gitell en tilgang, hvor procesledelse er en kombination af en managementorienteret tilgang og en leadership orienterede tilgang. Jeg opererer med et begreb for procesledelse, hvor den faglige leder er direkte styrende og intervenserende i de ansattes faglige praksis på basis af krav og forventninger til den faglighed, der skal udøves i organisationen. Deri ligger den hårde del. Mens den bløde side er i form af, at procesledelse ikke er med baggrund i styringsteknologier og anvendelse af KPI'er, men igennem dialog med medarbejderne baseret på observationer og tilstedeværelse i de ansattes praksis.

“JEG OPERERER MED ET BEGREB FOR PROCESLEDELSE, HVOR DEN FAGLIGE LEDER ER DIREKTE STYRENDE OG INTERVENERENDE I DE ANSATTES FAGLIGE PRAKSIS PÅ BASIS AF KRAV OG FORVENTNINGER TIL DEN FAGLIGHED, DER SKAL UDØVES I ORGANISATIONEN. DERI LIGGER DEN HÅRDE DEL. MENS DEN BLØDE SIDE ER I FORM AF, AT PROCESLEDELSE IKKE ER MED BAGGRUND I STYRINGSTEKNOLOGIER OG ANVENDELSE AF KPIER, MEN IGENNEM DIALOG MED MEDARBEJDERNE BASERET PÅ OBSERVATIONER OG TILSTEDEVÆRELSE I DE ANSATTES PRAKSIS.”



Hermed er jeg ved den definition, der lægges ned over faglig ledelse og ledelse af faglige processer. Modellen er centreret omkring en specifik rolle og position: den formelle frontlinjeleder. Den anden afgrænsning er, at faglig ledelse sætter fagligheden i centrum i en integreret lederrolle, der både omfatter driftsledelse, administrativ ledelse, personaleledelse og udviklingsledelse. Dette har jeg i et tidligere bidrag defineret som ledelse den faglighed, der indfrier organisationens strategiske og politiske mål (Voxted, 2018:82).

Denne definition er meget bred, og adskiller i øvrigt ikke den interventionistiske tilgang til faglig ledelse fra en interaktionisk tilgang til faglig ledelse. Der er derfor i lyset af denne artikels formål behov for en definition, der yderligere afgrænser faglig ledelse i overensstemmelse med en interventionistisk tilgang. Den definition jeg anvender for faglig ledelse, er, afledt af behovet for denne præcisering, at:

FAGLIG LEDELSE UDØVES AF EN FORMEL LEDER, TÆT PÅ DE ANSATTE, DER EVNER AT TAGE DE BESLUTNINGER OG EFTERFØLGENDE DRAGE DE NØDVENDIGE KONSEKVENSER, DER

OVERSÆTTER OG OMSÆTTER POLITISKE OG STRATEGISKE MÅL TIL FAGLIGE LØSNINGER, HVOR LEDEREN EFTERFØLGENDE KAN PÅVISES EN EFFEKT OG MÅLOPFYLDELSE AF DEN PRAKSIS DER UDFOLDER SIG.

Den model der opstilles til at indfri denne definition, er bygget op over fire faktorer, der argumenteres og udfoldes i den videre tekst.

Faktor 1: Ledelse af faglighed i centrum

Den første af de fire faktorer der tilsammen udgør den normative model for procesledelse indenfor faglig ledelse, er at ledelse retter sig imod den faglighed, der indfrier organisationens opgaver og mål. Når dette indgår som en selvstændig faktor skyldes det, at teorierne om procesledelse overvejende fokuserer på rammer for udøvelse af ansattes faglighed frem for de faglige processer i sig selv. Det at fokus retter sig imod de faglige processer, behandles i en række bidrag der omhandler faglig ledelse (fx Hansen og Olesen, 2018; Gotvassli og Moe, 2020). Men det er ikke særskilt udfoldet, hvordan de formelle ledere i praksis udøver ledelsen af de faglige processer. Jeg finder det derfor væsentligt i forlængelse af min definition at præcisere, hvad der udgør ledelse af faglige processer.

Afsæt for denne afgrænsning er 'kerneopgaven'. Kerneopgaven er et centralt begreb i diskussionerne om udvikling af den offentlige sektor (Sørensen m.fl., 2016). Også i de aktuelle diskussioner om faglig ledelse har kerneopgaven fået en central placering. Kerneopgaven er et af de ankre, der ofte henvises til som argumentation for behovet for faglig ledelse. Men det er ud fra et begreb for kerneopgaven der adskiller sig noget fra, hvordan kerneopgaven har været udlagt i de fleste offentlige organisationer.

Bidrag af Christensen & Seneca fra hhv. 2012 *Kend din kerneopgave* og fra 2017 *Løs din kerneopgave* har haft stor indflydelse på, hvordan offentlige organisationer har arbejdet med kerneopgaven. Et forhold som Seneca (2021) samler op på i sin seneste bog *Kerneopgaven i krise*. I disse bidrag er kerneopgaven et fælles og overordnet projekt, der kan sammenfattes i tre punkter. For det første rækker kerneopgaven ud over den enkelte ansatte eller faggruppes faglighed. Det andet punkt er, at det er borgere/brugere og deres behov der er i centrum for

kerneopgaven. Endelig er kerneopgaven ikke monofaglig, men varetages på tværs af flere professioner. Det skal til denne gennemgang præciseres, at Christensen og Seneca argumenterer for at de enkelte institutioner arbejder med at formulere kerneopgaven, også selvom de præsenterer kerneopgaven som et overordnet begreb.

Herover for står som et argument for den model for faglig ledelse der argumenteres for i denne artikel, at kerneopgaven i yderste led skabes af de ansattes faglige formåen (Ejler, 2017; Voxted, 2016a). Hvorfor det er de ansattes faglighed der bør placeres i centrum til at indfri kerneopgaven. Ejler (2017) begrundes i sin argumentation for at kerneopgaven har rod i de ansattes faglighed med, at i de systemer og metoder der anvendes til styring og til at opføre effekt i den offentlige sektor, er opmærksomheden alene rettet mod konsekvenserne af den faglige praksis. Men ikke imod den specifikke faglighed der udøves af professionerne, og hvor det er denne faglighed, der i sidste ende er udslagsgivende for, om kerneopgaven bliver indfriet. Dette er problematisk af flere årsager. Effekten af de ansattes faglighed er i mange organisationer afhængigt af samspillet med borgere, et samspil som kan være ganske forskelligt og uforudsigeligt. Et andet problem er at konsekvenserne af den faglighed der udøves, ofte først giver sig udslag på et senere tidspunkt. Kerneopgaven har et lokalt indhold grundet de forskelle, der er i vilkår, betingelser og målgrupper institutioner imellem selv indenfor samme resort. At være politibetjent på Nørrebro er forskelligt fra at være strisser på Samsø! Af disse årsager er det derfor i mange organisationer ganske vanskeligt at opstille KPI'er, der indfanger kvaliteten af den faglige praksis.

Det er disse argumenter, der gør, at de ledere der er tættest på de ansatte, skal rette deres opmærksomhed mod den faglighed de ansatte udøver. Hvilket forudsætter, at de respektive ledere har et relativt indgående kendskab til de ansattes faglighed og de faglige processer, der i sidste ende er udslagsgivende for kerneopgaven. Jeg argumenterer ikke for at vende tilbage til et "primus inter pares". Men lederrollen forudsætter faglig indsigt.

Det forhold at modellen forudsætter lederens faglig indsigt til at kunne vurdere og diskutere de faglige processer, adskiller faglig ledelse fra de dominerende bidrag inden for ledelsesteori, der beskriver ledelse som en generisk disciplin på tværs af fag. Ledelse af faglige processer er selvsagt ikke generisk, med er snævert knyttet til det respektive arbejdsområde.

Med angivelsen af ledelse af de faglige processer, adskiller procesledelse i den model der præsenteres i artiklen sig fra de typer af procesledelse, der er præsenteret tidligere i artiklen. Er opgaven at skabe rammer for tavlemøder i lean, er det processerne omkring tavlemøder der beskrives, og ikke hvad der skrives på tavlen. Eller når opgaven er at rammesætte dialogiske processer, angives det ikke i litteraturen hvad der tales om. Det er imidlertid hvad der skrives på tavlen og hvad der tales om, der er de processer, der skal ledes i den model der opstilles i artiklen, hvilket nødvendigvis må udmønte sig i lokal og ikke i generisk ledelse. Dette er også argumentet for, at jeg afgrænser lederrollen i modellen til frontlinjeledere og ikke ledere generelt.



I Christensen og Senecas (2012 & 2017) præsentation af kerneopgaven tilbagestår forsat pointen om, at kerneopgaven går på tværs af professioner. Denne pointe er ganske signifikant. Et rehabiliterende paradigme i ældreplejen skabes i et samarbejde mellem social- og sundhedsassistenter, sygeplejersker og terapeuter. Når skolen skal arbejde med børns undervisningsparathed, er der behov for både lærere og skolepædagogers bidrag. I den kommunale socialpsykiatri, hvor der især er beskæftiget pædagogisk personale, er der brugere der ud over deres psykiske problemer har somatiske diagnoser, idet psykofarmaka er hårdt for kroppen, mange af dem har problemer affødt af misbrug og hjemløshed, og flere af dem reagerer ikke på sygdomstegn, og kommer derfor alt for sent i udredning og behandling. Af denne årsag vil det være oplagt, hvis der er ansat sundhedsfagligt personale i tilbuddene. Her er det et kritikpunkt rejst imod faglig ledelse, at der ikke er en men flere fagligheder på de respektive arbejdspladser, der skal ledes. Til denne diskussion kan der rejses spørgsmålstejn ved, hvad det er for en faglighed, der skal ledes. Ofte, og i min optik fejlagtigt, sættes der lighedstegn imellem faglighed og profession. Faglighed kan dog også være

forskellige faggrupper, der arbejder tæt sammen indenfor et bestemt område, fx plejecentre hvor fagligheden er 'rehabilitering', skolen hvor fagligheden er elevers trivsel og læring på bestemte årgange, eller en faglighed i socialpsykiatri der omfatter både pædagogiske og sundhedsfaglige ansatte. Her udgør de enkelte institutioners formål en faglighed, der er fælles for flere professioner, hvor det er denne specifikke faglighed i de respektive institutioner, der er genstand for faglig ledelse (Voxted, 2019a). Dette er også et argument for, at kerneopgaven (også) er lokal.



“OFTE, OG I MIN OPTIK FEJLAGTIGT, SÆTTES DER LIGHEDSTEGN IMELLEM FAGLIGHED OG PROFESSION.”

Opsamlende er den første af de fire faktorer derfor, at frontlinjelederen skal rette sin opmærksomhed imod ledelse af de faglige processer.

Faktor 2: Nærvær ved tilstedeværelse

Den anden faktor der indgår i modellen, er at ledelse er nærværende ved at frontlinjelederen er til stede i arbejdsfællesskabet i hverdagen, uden at indgå i arbejdsopgaverne. Der vil i dette afsnit blive argumentet for det udslagsgivende i, at frontlinjelederen er til stede i kraft af sin position som de ansattes leder, med det formål at være leder af faglige processer.

Denne anden faktor udgør en præmis for modellen, der ikke nødvendigvis deles af alle bidrag indenfor faglig ledelse. At de ansattes leder, og vel især de ansattes nærmeste leder, skal være nærværende, synlig og opmærksom fremstilles alle steder som en selvfølgelighed. Det vil ikke give mening at idealisere den fraværende leder, den usynlige leder eller den uopmærksomme leder! Men nærvær er ikke nødvendigvis ensbetydende med lederens fysiske tilstedeværelse i hverdagen. Med begrebet 'distanceledelse' introduceres der en metode og et ideal, der betoner at ledelse på afstand fra de ansatte også kan være

nærværende ledelse (Larsen, 2016; Larsen m.fl. 2013). At lederens fysiske tilstedeværelse ikke er påkrævet, ses også mere eller mindre eksplicit i de mange bidrag, hvor budskabet er at de driftsmæssige, og dermed ofte faglige, beslutninger bør delegeres til de ansatte. Lederens nærvær består i at være tydelig og nærværende i sin kommunikation om mål, formål og rammer, hvilket konceptualiseres også i bidrag om faglig ledelse (fx Kjeldsen m.fl., 2020; Sørensen & Petersen, 2017). Dette er også det tema Rennison og Andersen (2020) rejser, når de sonder imellem et interventionistisk perspektiv og et interaktionistisk perspektiv, hvor det interaktionistiske perspektiv fremstiller faglig ledelse som en aktivitet, der (også) varetages af de ansatte indenfor rammer udstukket af ledelsen. Til denne diskussion antager denne artikel den position, at i en model for faglig ledelse skal frontlinjelederen være nærværende gennem fysisk tilstedeværelse. Dette er en position, jeg vil argumentere for i dette og det efterfølgende afsnit.

Der er en række data der viser, eller som minimum indikerer, at lederens tilstedeværelse i hverdagen har en positiv effekt. Et første sådan bidrag omhandler relationel koordinering. Hos Judy Gittell er dette koncept et værktøj der bygger bro imellem ledelsesinitierede interventioner i arbejdsprocesser (fx lean), og relationelle interventioner, der har til formål at opnå ansattes involvering i arbejdsopgaverne. Det er et koncept hun ud over i sundhedsvæsen (Gittell, 2012) også har udledt fra studier af ground personall i den amerikanske luftfartsindustri (Gittell, 2001 & 2016). I de sidstnævnte undersøgelser trækker Gittell en case frem, hvor der er ansat et større antal frontlinjeledere i sammenligning med andre luftfartsselskaber. Disse flere ledere er direkte involveret i driftsorganisationen, hvor de bidrager til en relationel koordinering, hvilket har medført, at disse enheder er mere effektive i kraft af fx højere produktiv og reducerede ventetider. I forlængelse påpeger Gittell, at dette er i overensstemmelse med andre studier, hvor hun bl.a. henviser Joan Woodwards meget citerede undersøgelser i en række engelske fremstillingsvirksomheder (Woodward, 1965).

Der kan til dette emne om betydningen af lederens tilstedeværelse ligeledes henvises til undersøgelser, der viser de negative sider af manglende tilstedeværelse af en leder, og til data hvor de ansatte giver udtryk for, at de ønsker lederens tilstedeværelse og tilgængelighed. Lene Holm-Petersen har været involveret i en række undersøgelser, der afdækker konsekvenser af kontrolspan i en række brancher (Holm-Petersen, 2015; Holm-Petersen &

Reiper, 2013; Holm-Petersen m.fl., 2011). Uden der kan udledes entydige konklusioner, viser disse undersøgelser, at et meget højt kontrolspan har negative effekter på de ansattes trivsel og arbejdspress. I en undersøgelse jeg selv har foretaget gennem observationer og interviews med i alt 39 teams blandt lærere og pædagoger fordelt på syv folkeskoler, er der en klar tilkendegivelse fra de ansatte om, at man ønsker en leder der er til stede og tilgængelig i hverdagen, og som involverer sig de problemer der opstår (Voxted, 2019b). Et tredje eksempel er problemstillingen set fra en frontlinjeleders position, hvor en leder i et børnehus hvor jeg interviewede oplister en række opgaver, som ikke ville blive udført, hvis hun ikke var til stede og insisterede i hverdagen (Voxted & Gottlieb, 2019). Dette skyldes ikke at de ansatte var imod opgaverne, ikke kunne udføre dem eller ikke kunne se formålet. Men det skete ikke, hvis lederen ikke gjorde opmærksom på det. Der er dermed en række resultater, der underbygger den anden af de fire faktorer i modellen, at ledelse af fagligheden styrkes ved et nærvær gennem tilstedeværelse fra frontlinjelederen.

Der kan overfor dette rejses den indsigelse, at der også er undersøgelser, der viser positive effekter af distanceledelse (fx Larsen, 2016; Larsen m.fl., 2013). Ligesom der er jobfunktioner, hvor et krav om daglig tilstedeværelse fra en leder ikke giver mening. Blandt dagplejere, i hjemmeplejen eller dagrenovation fungerer de ansatte på egen hånd i hverdagen, hvorfor nærværende ledelse nødvendigvis må foregå på distancen. Noget tilsvarende har været en konsekvens af den langvarige nedlukning som følge af Corona epidemien, hvor distanceledelse er blevet en nødvendighed i konsekvens af hjemmearbejdspladser, og hvor der er opnået positive erfaringer, som det vil være oplagt at viderefører, når samfundet igen lukker op (Navrbjerg & Mibaeva, 2020; Pedersen, 2020).

Jeg kan derfor ikke argumentere for, at denne anden faktor om nærvær gennem tilstedeværelse er en forudsætning for faglig ledelse. Der er undersøgelser der peger i andre retninger, og der er arbejdsområder, hvor nærvær ikke er muligt gennem tilstedeværelse. Men referencer i dette afsnit viser, at det har positiv effekt at frontlinjelederen er til stede også i fysisk henseende, og at ansatte ønsker lederens tilstedeværelse.

Faktor 3: Tilstedeværelse i en hierarkisk lederrolle

I denne tredje faktor diskuteres det, at procesledelse i faglig ledelse udspringer fra en formel leders aktive involvering. Der kan som indledning til denne diskussion igen sondres imellem en interventionistisk og en interaktionistisk tilgang til faglig ledelse. Jeg anerkender i overensstemmelse med den interaktionistiske tilgang, at nøgleansatte i vid udstrækning udøver faglig ledelse overfor kollegaer, og at professionerne i den offentlige sektor har en høj grad af autonomi ved tilrettelæggelse og organisering af deres arbejde. Jeg abonnerer også langt hen ad vejen på den præmis, at den stigende kompleksitet har gjort, at det ofte kun er ansatte tæt på og ikke lederen, der har det fulde overblik over den konkrete arbejdsopgave. Dermed finder jeg, at et af de væsentligste argumenter for delegeret ledelse og en interaktionistisk tilgang til faglig ledelse er til stede. Men i argumentationen for delegering eller distribution af ledelse nedtoner eller helt tilsidesætter ofte en række væsentlige præmisser. Argumentet om at nærmeste lederen i konsekvens af stigende specialisering ikke er i stand til at overskue de ansattes faglighed, er i flere tilfælde overdrevet. Der er afgjort jobfunktioner, hvor det er aktuelt. Men blandt personalet i folkeskolen, dagtilbud, ældreplejen, borgerservice og tilsvarende funktioner vil de fleste ledere kunne skelne den gode fra den mindre overbevisende faglige præstation. En anden og mere problematisk præmis for distribution af ledelse er, om hvorvidt de ansatte kan løfte opgaven. Det er langt fra altid tilfældet, hvilket ikke kan undre. Den stigende kompleksitet udfordrer de ansattes kompetencer, hvorfor der vil være dem i arbejdsstyrken, der ikke længere er i stand til fuldt ud at indfri de stillede arbejdsopgaver. Et eksempel på dette er når halvdelen af lærerne i folkeskolen i en undersøgelse angiver, at de ikke føler sig klædt godt nok på til at varetage inklusion (Voxted, 2016b). I et igangværende projekt indenfor dagtilbudsområde jeg er involveret i, og som omfatter et stort antal børnehuse, viser de foreløbige resultater, at ca. hver tiende af disse børnehuse har jf. deres leder et utilfredsstillende fagligt niveau som der skal rettes op på.

**“MEN BLANDT PERSONALET I FOLKE-
SKOLEN, DAGTILBUD, ÆLDREPLEJEN,
BORGERSERVICE OG TILSVARENDE
FUNKTIONER VIL DE FLESTE LEDERE
KUNNE SKELNE DEN GODE FRA DEN
MINDRE OVERBEVISENDE FAGLIGE
PRÆSTATION.”**



Behovet for en leder der sætter den faglige standard, er i øvrigt også aktuelt for de ansatte, der er fagligt kompetente. I den tidligere refererede undersøgelse blandt teams i folkeskolen (Voxted, 2019b) var et argument for en leder tæt på behovet for en leder, der kunne foretage de nødvendige også faglige prioriteringer. Et stigende pres på tid og ressourcer gjorde, at det var nødvendigt at prioritere, og at disse prioriteringer ikke blev overladt til den enkelte ansatte, men var indarbejdet i en fælles linje. Når der i dette tilfælde blev efterspurgt ledelse af de faglige prioriteringer, var det ikke fordi de ansatte ikke kunne leve op til kravene, men fordi der fra ansatte blev efterspurgt en fælles, klar og retningsgivende udmelding.



**“NÅR DER I DETTE TILFÆLDE BLEV EFTERSPURGT
LEDELSE AF DE FAGLIGE PRIORITERINGER, VAR
DET IKKE FORDI DE ANSATTE IKKE KUNNE LEVE
OP TIL KRAVENE, MEN FORDI DER FRA ANSATTE
BLEV EFTERSPURGT EN FÆLLES, KLAR OG RET-
NINGSGIVENDE UDMELDING.”**

Der kan til denne diskussion indvendes, at de faglige vurderinger og eventuel faglige supervision kan varetages af faglige og organisatoriske ressourcepersoner, hvilket er en praksis der beskrives i en antologi redigeret af Frode Boye Andersen (Andersen, (red.), 2019). Men som Andersen selv angiver i antologiens indledning, er de faglige og organisatoriske ressourcepersoners ledelsesmæssige legitimitet bundet op på kollegaernes accept. I det omfang der er behov for indgriben der retter sig imod en faglig under det forventede, forudsætter det imidlertid et ledelsesmæssigt mandat. Derfor denne tredje faktor om at faglig ledelse i procesledelse udøves af den formelle frontlinjeleder, hvilket jeg vil samle op og

understrege med nedenstående citat fra en frontlinjeleder (supervisor) hentet hos Gittell og hendes undersøgelser fra luftfartsbranchen:

”VI HAVE KUN TID TIL AT FOKUSERE PÅ DE BRODNE KAR. MAN UDNÆVNTE ’FRONTLØBERE’ (RESSOURCEANSATTE, RED.) UDEN LEDELSESANSVAR BLANDT PERSONALET I FRONTLINJEN TIL AT ASSISTERE SUPERVISORERNE. FRONTLØBERNES JOB VAR AT HJÆLPE SUPERVISORERNE MED AT STYRE DRIFTEN, MEN DE VAR IKKE ANSVARLIGE FOR AT SIKRE DISCIPLIN, LEDELSE, COACHING ELLER FEEDBACK TIL FRONTLINJEMEDARBEJDERNE. FORDI FRONTLØBERNE IKKE VAR LEDERE OG IKKE SÅ SIG SELV SOM EN DEL AF LEDELSEN, VAR DE FEJLPLACERET I FORHOLD TIL AT JUSTERE MEDARBEJDERNES MÅL I FORHOLD TIL ORGANISATIONENS (GITTELL, 2016:63).

Det er til denne diskussion vigtigt at medtage, at en hierarkisk relation mellem ansat og leder ikke er ensbetydende med en leder, der ensidigt sætter retningen, og hvor kommunikation er reduceret til en leder der udsteder ordrer til de ansatte, der for deres vedkommende efterkommer disse ordrer ureflekteret. Ledelse tæt på fra en hierarkisk position kan godt foregå i en dialog, der er inddragende og afsøgende. Pointen hos Gittell er, at relationel koordinering godt kan forenes med interventioner i arbejdsprocesser. Hun peger på den udbredte opfattelse, at *umiddelbart forekommer interventioner i arbejdsprocesser at være det stik modsatte af relationelle interventioner* (Gittell, 2016:257). Men afviser at det behøver at være sådan. Tydelige og præcise krav og forventninger fra lederens side kan godt formidles gennem dialog med de ansatte, som efterfølgende er aktive medspillere i udformning og konkretisering af de beslutninger, der fører frem til indfrielse af mål og forventninger.

"TYDELIGE OG PRÆCISE KRAV OG FORVENTNINGER FRA LEDERENS SIDE KAN GODT FORMIDLES Gennem dialog med de ansatte, som efterfølgende er aktive medspillere i udførelse og konkretisering af de beslutninger, der fører frem til indfrielse af mål og forventninger."



Faktor 4: En aktivitet der er formålsbestemt, planlagt og faciliteret

I den sidste af de fire faktorer peger jeg på, at faglig ledelse bør være en aktivitet, der er formålsbestemt, at aktiviteter er planlagt og tilrettelagt i klare rammer, hvor de ansatte er vidende om formål og mål, og hvor der er systematisk feedback til, og en dialog med, de ansatte. Når denne fjerde faktor indgår, er det for at understrege, at faglig ledelse også i denne model er formålsbestemt, planlagt og faciliteret.

Denne fjerde faktor er et punkt, der går igen på tværs af de bidrag, der henvises til i artiklen. De to retninger for procesledelse der præsenteres i teori afsnittet, er begge kendetegnet ved en høj grad af systematisk. I den 'hårde' og management orienterede retning med værktøjer som lean, TQM og akkreditering opstilles der specifikke trin og procedurer for implementering (Damij & Damij, 2013; Friis & Friis, 2016; Jeston, 2018). Og i den bløde og leadership orienterede tilgang til procesledelse anbefales der tilsvarende en systematisk og en forudgående planlægning ved iværksættelse af aktiviteter som fx aktionsledelse, refleksion, relationel koordinering eller anerkendende processer (Alrø m.fl. (red.), 2018; Hermansen m.fl., 2013; Hornstrup & Madsen, 2015; Madsen, 2015). At anlægge en leadership tilgang til procesledelse er ikke ensbetydende med, at processer opstår løbende, vilkårligt og uden forudgående overvejelser.

Fra mine egne undersøgelser har jeg iagttagelser der viser, hvor vigtigt det er, at procesledelse er planlagt og underlagt en systematik. Dette gælder fx mine observationer blandt ledere i folkeskolen, hvor procesledelse bl.a. vil være at ledere iagttagelse lærere og pædagoger i klasseværelset, og på baggrund af disse iagttagelser efterfølgende går i dialog med de ansatte

om deres faglige praksis. Dette med det formål at skabe forbedringen enten gennem direkte anvisninger eller spørgsmål til inspiration og refleksion. Et eksempel på en sådan observation var hos en leder på et 10-klassecenter, hvor hun forud for observationer i undervisningen aftalte med den ansatte, hvilke timer lederen deltog i, og hvor lederen spurgte ind til, hvad hun kunne forvente at se i disse lektioner. Ligesom hun havde fået lærerens skriftlige planer for de pågældende lektioner. Under lektionen hvor jeg også deltog tog lederen flittigt notater, som hun efterfølgende bearbejdede forud for en samtale med og feedback til den ansatte. Denne tilbagemelding var skemaagt samme eftermiddag. Dette er et godt eksempel på procesledelse i faglig ledelse. Jeg har imidlertid også oplevet det modsatte i folkeskolen, at ledere jeg har fulgt i observationsstudier, er gået ud og har iagttaget undervisning uden forud at have planlagt det, og uden plan for tilbagemelding ud over en bemærkning om at 'det skal jeg få tid til at tale med den ansatte om'. Ligesom jeg i observationer og interviews har erfaret den frustration, der er hos de ansatte, når ledelsen har meldt ud at det er deres intention jævnligt at deltage i teammøder, observere i klasserne og tilsvarende, men gentagne gange melder afbud eller helt udebliver fordi andre opgaver har trængt sig på.

Denne sidste faktor er medtaget for at fuldende modellen med en anbefaling om, at procesledelse i faglig ledelse skal være en systematisk og planlagt aktivitet der inkluderer feedback og dialog.

DISKUSSION OG OPSAMLING

Opsamlende præsenterer artiklen en normativ model for, hvordan der kan og bør udøves procesledelse indenfor rammerne af faglig ledelse. Den praksis der præsenteres er baseret på fire faktorer:

1. At fokus for ledelse retter sig imod de faglige processer, der i sidste ende indfrier organisationens mål og kerneopgave.
2. At lederen udøver procesledelse fra en position tæt på de ansatte gennem tilstedeværelse i arbejdsfællesskabet.
3. At den faglige leder er en formel frontlinjeleder, der intervenerer i løsninger og personaleanvendelse med henblik på at opnå en optimal faglighed. Denne

mere direkte rolle skal udøves i dialog med de ansatte frem for diktat, og med respekt for de ansattes faglige viden og autonomi.

4. At procesledelse i faglig ledelse er en planlagt og faciliteret aktivitet, hvor der indgår tydelige rammer for formål, deltagelse og feedback mellem ledere og ansatte.

Når det i modellen afgrænses, at den omhandler frontlinjeledere, er det i konsekvens af, at der henvises til ledelse af faglige processer og at lederen er tæt på de ansatte i fysisk henseende. Artiklen er dog også et budskab til ledere ansat højere i hierarkiet om, hvilke vilkår der er en forudsætning for, at frontlinjelederne kan udøve faglig ledelse.

Jeg skal også understrege, at modellen der præsenteres, er teoretisk og konceptuel. Hvordan modellen vil udfolde sig og fungere i praksis, vil kræve empiriske studier. Et andet spørgsmål der også forudsætter empiriske studier, er, hvorvidt modellen kan bidrage til bedre performance. Dette spørgsmål forholder jeg mig ikke til i artiklen, netop med henvisning til at det vil kræve yderligere studier. Man kan også rettes den kritik mod den forskning der beskæftiger sig med effektmålinger af ledelsessystemer, at årsager til hhv. god eller dårlig performance skyldes faktorer, der rækker ud over selve modellen eller det pågældende koncept. Det kan argumenteres, at alle modeller og ledelseskoncepter hvis de anvendes som foreskrevet, og hvis ledere og ansatte lever op til de præmisser modellerne opstiller, vil de resultere i et positivt udslag på effekt. Når der så ikke ses den ønskede effekt skyldes det ofte snarere, at implementering af ledelsesmodellen af mange årsager er mangelfulde, end at modellen eller konceptet i sig selv er mangelfuldt.

Fortsat er der dog i modellen en række forhold, som kalder på yderligere udvikling og modificering. Forudsætningen om nærvær i form af tilstedeværelse er et punkt, hvor ledelsesteorien har delte positioner, og som under alle omstændigheder er en forudsætning, der kræver andre løsninger end tilstedeværelse i hverdagen for en række jobfunktioners vedkommende. En anden teoretisk udfordring udspringer af at store dele af ledelseslitteraturen, herunder også bidrag om faglig ledelse, peger på, at den interventionistiske frontlinjeleder står i modsætning til at udvikle en optimal driftsorganisation baseret på de ansattes autonomi og selvledelse. Der er til denne diskussion i min optik en tendens til at fremstille delegering af ledelse og at udvise tillid til de ansatte,

som i modsætning til lederens aktive og fysiske tilstedeværelse. Jeg finder med baggrund i denne artikels argumentation, at dette er en forsimplet og forkert sammenstilling. Men jeg ser afgjort et behov for at der eksemplificeres en mere synlig bro imellem den direkte, involverende og formelle lederrolle der samtidig giver plads til de ansattes selvstændige, faglige udfoldelse. Disse to temaer, lederens tilstedeværelse og samtidig intervensering og delegering, er væsentlige temaer for forskning.

Endelig er det en model, der er baseret på en lokal praksis til ledelse. Dette selvom de fire faktorer i artiklen fremstilles generiske. Ledelse af de faglige processer udspringer selvsagt af organisationens faglighed. Mulighed for tilstedeværelse og den mest hensigtsmæssige form for direkte involvering vil være afhængig af den enkelte organisations ansatte, fysiske rammer, faglighed og situation.

LITTERATUR

Alrø, H. m.fl. (red.) (2018): Dialogisk procesfacitering, Aalborg: Aalborg universitets Forlag.

Andersen, D. (2018): En stærk lærings- og evalueringskultur forudsætter feedback i hverdagen, Ledelse i morgen, Vol. 21, nr. 8, pp. 7-9.

Andersen, F.B. (2019): Ledelse gennem koordinatorer, konsulenter, kollegiale vejledere, projektansvarlige og andre organisatoriske mellemænd, i Andersen, F.B.: Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner, Frederiksberg: Samfundslitteratur

Andersen, F. B. (red.) (2019): Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner, Frederiksberg: Samfundslitteratur

Beer, M. og N. Nohria (2000); Cracking the code of change, Harvard Business Review, May-June 2000, pp. 133-141.

Bresnen, M. et al. (2019): Hybrid managers, career narratives and identity work: A contextual analysis of UK healthcare organizations, Human Relations, Vol. 72, Iss. 8, pp. 1341-1368.

Byrkeflot, H. & P. K. Jespersen (2014): Three conceptualizations of hybrid management in hospitals, International Journal of Public Sector Management, Vol. 27, Issue 5, pp. 441-458.

Christensen, M. & A. Seneca (2012): Kend din kerneopgave, København: Gyldendal public.

- Christensen, M. & A. Seneca (2017): Løs din kerneopgave, København: Gyldendal public.
- Dahl, P. (2018): Konsulentens som dialogisk procesfacilitator, i Alrø, H. m.fl. (red.): Dialogisk procesfacilitering, Aalborg: Aalborg universitets Forlag.
- Damij, N. & T. Damij (2013): Process Management, Berlin: Springer Verlag Berlin and Heidelberg.
- Ejler, N. (2017): Faglig ledelse mellem kerneopgave og styring, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Elverkilde, S. (2019): Ledelse af professionelle læringsfællesskaber i dagtilbud: Fra ny viden til nye handlinger i praksis, Frederikshavn: DAFOLO.
- Friis, C. T. & M. T. Friss (2016): Ledelse af processer, København: Akademisk Forlag.
- Fitzgerald, L. et al. (2007): Service improvement in healthcare: Understand change capacity and change context, Clinician in Management, Vol. 15, No. 2, pp. 61-74
- Gittell, J. (2001): Supervisory Span, Relational Coordination and Flight Departure Performance: A Reassessment of Post-Bureaucracy Theory, Organization Science, Vol. 12, No. 4, pp 467-482.
- Gittell, J. (2012): Effektivitet i sundhedsvæsenet -samarbejde, fleksibilitet og kvalitet, København: Munksgaard.
- Gittell, J. (2016): Relationers betydning for høj effektivitet, København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Greve, C. (2009): Offentlig ledelse. Teorier og temaer i et politologisk perspektiv. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Gotvassli, K. A. & T. Moe (2020): Pedagogiske ledere og godt faglig skønn, Nordisk tidsskrift for utdanning og praksis, Vol. 14, No. 1, s. 39-55.
- Hansen, T. & K. G. Olesen (2018): Faglig ledelse tæt på børnene -small data, evaluering og kvalitet, Ledelse i morgen, Vol. 21, No. 8, s. 2-6.
- Hermansen, M. m.fl. (2013): Kommunikation og samarbejde – I professionelle relationer, København: Akademisk Forlag.

- Holm-Petersen, C. (2015); Ledelsesspæn på daginstitutionsområdet, København: KORA
- Holm-Pedersen, C. & O. Reiper (2013); Når ledelsesspændet vokser, København: KORA
- Holm-Petersen, C. m.fl. (2011); Færre ledere til flere ansatte –ledelsesspæn på store hospitalsafsnit, København: KORA
- Hood, C. (1991): A Public Management for all seasons. Public Administration, Vol. 69, Issue 1, pp. 3-19.
- Hornstrup, C. & M.P. Madsen (2015): Ledelse af relationel koordinering – i offentlige organisationer, Aarhus: Turbine Business.
- Høpner, J. m.fl. (2016): Modstillinger i organisations- og ledelsesteorier, København: Hans Reitzels Forlag.
- Jacobsen, D. I. (2019): Organisationsændringer og forandringsledelse, Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Jespersen, P. K. (1995): Mellem profession og management, Frederiksberg: Handelshøjskolens Forlag.
- Jeston, J. (2018): Business Process Management, London: Routledge.
- Kjeldsen, A, M. m.fl. (2020): Distribueret ledelse i den offentlige sektor, København: DJØF forlag.
- Klausen, K. K. (2001): Skulle det være noget særligt? – organisation og ledelse i det offentlige. København: Børsens Forlag.
- Klausen, K.K. (2006): Institutionsledelse: ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige, København: Børsens Forlag
- Larsen, H. H. (2016): Distanceledelse under lup, Ledelse I dag, Special edition 2016-17, s. 54-58.
- Larsen, S. B. m.fl. (2013): Nærværende ledelse på afstand. Når der er langt til nærmeste leder, Lederweb, København: Væksthus for Ledelse.
- Llewellyn, S. (2001): 'Two-way Windows': Clinicians as Medical Manager. Organization Studies, 2001, 22/4, pp. 593-62.

Madsen, B. (2015): Procesledelse som redskab for ledere, undervisere og konsulenter og med eksempler fra aktionslæring, Aarhus: Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.

Madsen, B. (2019): Teamkoordinatoren som procesleder – autoritet, opgaver og den nødvendige klarhed, i Andersen, F. B. (red.): Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner, Frederiksberg: Samfundslitteratur

Navrbjerg, S. & D. Mibaeva (2020): Virtuel ledelse under corona krisen, Innovationsfonden, København: FAOS & CBS.

Noordegraff, M. (2007): From "pure" to "hybrid" Professionalism - Present-day Professionalism in Ambiguous Public Domains, Administration & Society, Vol. 39, Issue 6, pp. 761-785.

Olesen, K. G. (2015): Når flere leder end blot skolelederen: distribueret ledelse i skoler, i Bjerg, H. & N. Vaaben (red.): At lede efter læring: ledelse og organiseringer i den reformerede skole, Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Pedersen, D. & J. Hertley (2008): The changing context of public leadership and management: Implications for roles and dynamics, International Journal of Public Sector Management, Vol. 21, Iss. 4, pp. 312-330.

Pedersen, L. (2020): Samarbejde - hver for sig -En guide til virtuelle arbejdsfællesskaber, København: Frydenlund.

Rennison, B. W. & F. B. Andersen (2020): Faglig ledelse 2.0: bevæggrunde, begreber og basiselementer, Lederliv, 30.08.2020

Schumann, K. & A. C. Thorsted (2018): Faciliteringskompasset, i Alrø, H. m.fl. (red.): Dialogisk procesfacilitering, Aalborg: Aalborg universitets Forlag.

Seneca, A. (2021): Kerneopgaven I krise: bliv konkret og spar på kræfterne, København: Grønningen 1.

Smither, J. & M. London (ed.) (2009): Performance Management: Putting research into action, San Francisco: John Wiley & Sons Inc.

Storey, J. (1992): Developments in Management of Human Resources, Malden: Blackwell.

Sørensen, S. P. & M. H. Petersen (2015): Pædagogisk ledelse er faglig ledelse, København: Dansk Psykologisk Forlag.

Sørensen, S. P. & M. H. Petersen (2017): Distribueret ledelse: Samarbejde i professionelle læringsfællesskaber, København: Dansk Psykologisk Forlag.

Sørensen, O. m.fl. (2016): Ledelse af kerneopgaven, København: Akademisk Forlag.

Van Dooren, W. et al. (2010): Performance Management in the Public Sector, Abingdon: Routledge.

Van Wart, M. (2003): Public-Sector Leadership Theory: An Assessment, Public Administration Review, Vol. 63, Issue 2, pp. 214-228.

Voxted, S. (2016a): Faglig ledelse i offentlige organisationer, København: Hans Reitzels Forlag

Voxted, S. (2016b): Hvem bør være førstelinjeleder i folkeskolen?, i Balle, A. (red.): Pædagogik og skoleledelse -En håndbog for skoleledere, København: Hans Reitzels Forlag

Voxted, S. (2018): Mod til at være autoritær leder: Hvorfor er der behov for en ny variant af faglig ledelse, i Mellon, K. (red.): Den modige leder, Frederikshavn: DAFOLO

Voxted, S. (2019a): Er offentlig frontlinjeledelse noget særligt?, Lederliv, 23.07.2019

Voxted, S. (2019b): Team der understøtter læring – ledere der understøtter læringsteams, Lærerkommissionens forskningspublikation, Lærerkommissionen, Kommunernes Landsforening, København

Voxted, S. & L. Gottlieb (2019): Faglig ledelse i dagtilbud, Frederikshavn: DAFOLO

Woodward, J. (1965): Industrial organizations: theory and practice, London: Oxford University Press.