

FAGLIG LEDELSE

2.0

bevæggrunde,
begreber &
basiselementer

Betina Wolfgang Rennison
Frode Boye Andersen

FORFATTERE



Betina Wolfgang Rennison

Betina Wolfgang Rennison (Ph.d. i ledelse, cand.scient adm./soc.) er selvstændig forsker, forfatter og foredragsholder samt Integrativ Coach & Terapeut. Indehaver af Livsledelse & Ledelsesliv. Hun har i flere år været ansvarshavende redaktør for tidsskriftet Lederliv.dk og har mangeårige ansættelser bag sig som universitetslektor i ledelse og organisationssociologi på hhv. Copenhagen Business School og Aalborg Universitet samt som docent og forskningsleder på VIA University College. Betina har forfattet flere bøger og artikler om ledelse før og nu, i såvel teori som praksis, særligt centreret om temaerne selvskabt ledelse, reflektiv ledelse, polyfon ledelse, kritikabel ledelse og diversitetsledelse.

E: rennisonresearch@gmail.com, T: +45-29706060



Frode Boye Andersen

Frode Boye Andersen (Ph.d., cand.pæd.pæd.) er lektor på VIA University College og forskningsleder i CLOU (Centerprogram for Ledelse og OrganisationsUdvikling). Frode har gennem mange år undervist på Diplomuddannelsen i Ledelse og indgået i forsknings- og udviklingsprojekter med fokus på ledelse og organisatoriske processer og har på denne baggrund redigeret og bidraget til en række publikationer med fokus på organisatoriske ressourcer, teamorganisering, læringsledelse - og med perspektiver på ledelse af anden orden. Frode indgår aktuelt i redaktionen af tidsskriftet Lederliv.

E: fba@via.dk, T: +45-87551809

ILLUSTRATION

Forside: RUM til BØRN, www.rumtilborn.dk



INDHOLDSFORTEGNELSE

ABSTRACT	1
HVORFOR FAGLIG LEDELSE 2.0?	2
1. Bringe substansen tilbage i ledelsen	2
2. Styrke fagprofessionernes autoritet og værd	3
3. Minimere afstand mellem styring og faglighed, top og bund	4
4. Muliggøre lokal og fagligt funderet kerneopgave	6
5. Værne om indre motivation og undgå frustrationsregrediering	8
6. Opruste viden, fremme innovation og forbedre faglig kvalitet	10
7. Initiere bevægelse fra silo til samarbejde; fra professionsfaglighed til fælles faglighed	11
Kort og godt	13
HVAD ER FAGLIG LEDELSE 2.0?	14
Disciplinært svar	14
Begrebshistorisk svar	14
Teoretisk svar	17
Interventionistisk perspektiv	18
Praksis spørgsmål	23
Kritiske spørgsmål	25
Interaktionistisk perspektiv	26
Praksis spørgsmål	30
Kritiske spørgsmål	31
Autopoietisk perspektiv	32
Refleksion	34
Stilladsering	34
Tilkobling	36
Meningsskabelse	37
Kollektivt formet	38
Konkurrerende	39
Kontinuerlig	39

Konstrueret retrospekt.....	40
Knapt så formfuldendt	41
Kontingent.....	41
Praksis spørgsmål.....	42
Kritiske spørgsmål	43
DE TRE PERSPEKTIVER	44
HVORDAN FAGLIG LEDELSE 2.0?	44
Position indenfor-udenfor	45
Problemets anatomi	46
Professionel kapital	46
Phronesis & Purpose	47
Pragmatisk praksis.....	48
Potentialeledelse	48
Pluralistisk fagforståelse.....	49
Polyfon ledelse	50
PERMA-miljø.....	51
Psykologisk ro	52
AFSLUTNING	53
LITTERATUR	54



ABSTRACT

Der har de seneste år været fokus på at revitalisere den faglige dimension i ledelse. I dette skriv afdækker vi, hvori denne efterspørgsel efter en såkaldt faglig ledelse 2.0 består. Vi præsenterer forskellige definitoriske veje til at begribe begrebet, herunder tre teoretiske tilgange (det interventionistiske, interaktionistiske og autopoietiske perspektiv). Og vi giver nogle tentative bud på, hvilke grundlæggende elementer faglig ledelse 2.0 virker igennem. Vi er således på jagt efter svar på tre fundamentale spørgsmål: Hvorfor faglig ledelse? Hvad er faglig ledelse? Hvordan faglig ledelse? Med henblik at bringe klarhed over den faglige ledelses bevæggrunde, begreber og basiselementer.

HVORFOR FAGLIG LEDELSE 2.0?

Efter flere årtiers dominans af New Public Management efterlyses et nyt paradigme for offentlig ledelse. En genintroduktion af den faglige dimension i ledelse lader til at være ét af svarene. Det handler ikke om gentagelse af tidligere tiders kollegiale ledelse (faglig ledelse 1.0), men om en ny, revitaliseret faglig ledelsesform; hvad vi kan kalde faglig ledelse 2.0. Bevæggrundene er flere. Vi har screenet den danske debat og faglitteratur, og vores opsamling viser, at en ny og styrket faglig ledelse antages at kunne bidrage på ganske mange måder.

1. Bringe substansen tilbage i ledelsen

Først og fremmest skal den faglige ledelse bringe substansen tilbage i ledelsen. Lige siden den offentlige sektor i 1980'erne lancerede idealet om professionel, generisk ledelse og således gjorde op med primus inter pares figuren (lederen som den fremmeste blandt ligemænd), har diskussionen været frem og tilbage i forhold til, hvor meget fag-faglighed en lederfaglighed skal rumme (Rennison 2011). Og ofte er det endt med, at ledere groft sagt ikke behøver at beskæftige sig med indholdet i det, de skal lede, men "blot" fra en strategisk position sikre de overordnede linjer, de økonomiske rammer og lovgivningsmæssige retningslinjer (Kaspersen & Nørgaard 2015). Men tiden er inde til igen at slå til lyd for det værdifulde ved den faglige ledelse, der forstår kernen og indholdet i opgavevaretagelsen – som ikke styrer på afstand (droneledelse) eller som pludselige nedslag (nedslagsledelse) – men som leder ud fra faglig tæft, løbende medarbejderdialoger og tæt føling med, hvad der rører sig i hverdagen i og omkring organisationen. Vi skal væk fra kun at fokusere på styring af input (ressourcer), output (målopfyldelse) og outcome (effekt) – nu skal vi igen til at åbne blackboxen op derimellem og fokusere på, hvad der sker i produktionsrummet, der hvor substansen skabes og ledes. Og hér sikre de bedste betingelser for medarbejdernes faglig udfoldelse og de værste betingelser for alt forstyrrende pseudoarbejde.

2. Styrke fagprofessionernes autoritet og værd

Et fokus på substansen i velfærdsproduktionen vender ledelsesblikket mod dem, der skaber denne substans; de fagprofessionelle. De fagprofessionelle er velfærdsstatens rygrad, de er nøgleaktørerne, men de kan hævdes at være blevet udfordret på deres kald, kompetencer, kultur og kollegiale selvjustits af et kontrollerende teknokrati, en krævende 24/7 bruger-mentalitet og en til tider anti-autoritær 'jeg-ved-bedst-selv-kultur'. Som ledelseskonsulent Nikolaj Ejler udtrykker det:

"Fagprofessionerne har mistet deres autoritet og autonomi til selv at definere deres faglighed... Politikere, administratorer og almindelige borgere finder, at de har adkomst til at have meninger om og bestemme over kerneopgavens udførelse; dvs. fagprofessionelles praksis. Fagprofessionerne skal genvinde deres autoritet ved at tage et professionsansvar for faglig udvikling." (Ejler 2017: 61).

Det er nødvendigt med en fornyet respekt for fagligheden, for ekspertens specialiserede viden og erfarne indsigt, for derved at sikre en høj kvalificeret opgavevaretagelse. Faglig ledelse ses som afgørende for at genvinde og styrke fagprofessionens autoritet og værd – og for at sikre at de fagprofessionelle tildeles og tager mere ansvar for at løse deres opgaver med grobund i deres faglighed, professionelle viden og ikke mindst fag-etiske normer.

For, som det for flere år siden lød fra lektor Lene Dalsgaard:

"Faktum er, at roller og værdier er blevet ændret, ansvarlighed sat under pres af kravet om at stå til regnskab frem for blot at være faglig ansvarlig – »accountability i stedet for »responsibility« – og de fagprofessionelles indflydelse i den offentlige sektor er stærkt udfordret... [Fagprofessionelle er] ikke "viljeløse ofre eller agenter for en politisk-administrativ ledelse... Som faglig-politiske aktører er de del af den offentlige sektor selv, betydningsfulde for borgerne og politik-implementeringerne og væsentlige for de videre demokratiske samfundsprocesser." (Dalsgaard 2013).

Det klassiske og det mekaniske bureaukrati må lære at kende til mådehold og fagbureaukratiet må tilegne sig større modstandskraft – mere ”resiliens”, som det hedder på nydansk – ikke mindst så fagligheden har noget et stå imod med ”når der opstår kritiske enkeltsager om praksis, der har fejlet” (Ejler 2017: 54). Her skal svaret ikke blot være endnu en ny lovregulering, men en tillid udvist på grundlag af faglig selvsikkerhed og styrke. Som det igen lyder fra Ejler:

”Professionerne skal hvile i en faglighed, der er stærk, fordi den har de rette vidensfunderede svar på, hvorfor den praktiseres, som den gør, effektdokumentation, der viser, at den når de målsatte effekter, en systematik, der sikrer tro på, at professionen, alle medarbejdere, praktiserer på et højt niveau defineret af professionen som bedste praksis. Løsningerne skal komme ud af fagligheden og dens udøvelse af kerneopgaven. Herved skal tilliden til professionen vindes og dens faglighed sikres udfoldelseskraft.” (Ejler 2017: 54).

Alt dette fordrer, at vi som samfund arbejder med ”at kompetencegøre fagprofessionelle og faglige ledere. De er forandringskraften”, pointeres det (Ejler 2017: 71).

3. Minimere afstand mellem styring og faglighed, top og bund

Den nye faglige ledelse anses som et nødvendigt middel til at minimere en oplevet afstand mellem styring og faglighed. Der er, forlyder det, en ”stigende frustration” både blandt politikere og administratorer, der ”forsøger at styre, men ikke til fulde oplever, at de opnår det, de ønsker” (et såkaldt implementeringsunderskud). Og også utilfredshed blandt fagprofessionelle, der ”klager over, at de overstyres, at deres faglighed trædes under fode, at de demotiveres, bliver stressede af politikernes og administratorers dokumentations- og målingstyranni.” (Ejler 2017: 11). Det har nærmest udviklet sig til en automatreaktion, at aktørerne reagerer kritisk over for hinanden. Som det bemærkes andetsteds:

”Fagmiljøerne udvikler en slags offerretorik, hvor de ser sig selv som ofre for en magt-misbrugende ledelse, der hele tiden stiller krav om nytteløse forandringsprocesser. En offerkultur, der omvendt får topledelsen til per automatik

at vende det døve øre til, uanset hvor berettiget kritikken måtte være.” (Rasmussen 2014: 69).

Der er her tale om en helt klassisk mistillidsproblematik indbygget i fagbureaukratimodellen med dens distance mellem, på den ene side, fagprofessionelle, der skaber den reelle værdi og traditionelt har været vant til at bestemme decentralt, hvordan tingene skal spænde an – og som tenderer til at drømme om adhockratiets smidighed, totale frisættelse og ’vi tager tingene i egen hånd’. Og på den anden side, en topledelse og stabs-/teknostruktur, der mener, at de har og bør have ansvaret for organisationens udvikling, og at de er de eneste, der ikke blot kører deres eget løb, men helhjertet forsøger at forfølge organisationens og brugernes sande interesser (Rasmussen 2014: 63, 71). Modellens dysfunktionaliteter er klare:

”En topledelse, der strammer tøjlerne for at sikre de nødvendige forandringer. En teknostruktur, der puster sig op ved at kræve flere standarder, og eksperter, der opbygger deres egen organisation i organisationen” (Rasmussen 2014: 73).

Som Søren Barlebo Rasmussen, ph.d. og direktør for et konsulenthus, understreger, er det her vigtigt at huske, at problemet bag dysfunktionaliteter, mistillid og frustrationer er indlejret i selve fagbureaukratiets organisationsdesign, så løsningen handler ikke om ”at finde ud af, hvem af aktørerne, der har skylden.” Det handler om at redesigne fagbureaukratiet, så det ikke nedbryder sig selv indefra. (Rasmussen 2014: 64).

Løsningen er, at politikere og administratorer må afvikle den aktuelle overstyring og lade være med at styre den operative kerne som om den var et maskinbureaukrati. Og de fagprofessionelle må på deres side tage et større professionsansvar i forhold til ”at definere, sikre og opretholde kvalitetsstandarder og -normer for, hvad der er god kvalitet i praksis.” (Ejler 2017: 14f). De er nu engang de faglige eksperter, der kan overskue komplekse faglige sammenhænge og bedst gennemskue hvilke konsekvenser nye strategier måtte have. Så kernetropperne skal give deres input til de ofte alt for generelle og spredehagsagtige strategier, der typisk lægges fra toppen (Rasmussen 2014: 68, 65). Som det pointeres et sted:

”Relevante beslutningstagere har endnu ikke formået at give varme hænder og lokale institutioner tilliden og ressourcerne til at sætte retningen for løsningerne. Lade de ansatte, der har hånden på kogepladen i hverdagen udvikle koncepter og vælge teknologi, så den service, de dagligt yder, hele tiden er i synk med det, brugerne efterspørger” (Borum 2017).

De fagprofessionelle skal ”inviteres ind i beslutningsrummet og tildeles en plads til med deres faglighed at definere metoder og modeller og veje til at nå [opsatte] mål, via deres praksis og samspil med borgerne” (Ejler 2017: 95). Vejen frem er, at professionerne ”stiller sig i spidsen for at definere deres faglighed, men også anerkender, at nogle uden for dem selv skal være med til at drøfte, hvad faglighed er” (ibid.: 52). Der må etableres fælles rum. Det er problematisk, forlyder det, at styring, planlægning og budgetlægning foregår i ét rum og faglighed, kvalitet og effekter for borgerne i et andet rum. I denne opdeling taber fagligheden til styringen, fordi ”styringen taler i et sprog, der ofte har forrang”. Derfor: ”Vi har brug for en ny balance, en ny styringstilgang, hvor faglighed får forrang, og hvor faglig ledelse er den centrale komponent til at genrejse kerneopgaven.” (Ejler 2017: 13, 14). Efterspørgslen retter sig mod en faglig ledelse, der evner at skabe koblinger, fælles forståelse og koordinering mellem top og bund, styring og faglighed. Vel at mærke med fagligheden som førstereference.

4. Muliggøre lokal og fagligt funderet kerneopgave

Faglig ledelse ses som ganske afgørende for at kunne sætte kerneopgaven i centrum. Fordi, selvom vi har gjort det længe, så er den politisk-administrative styring forblevet i periferien af kerneopgaven; den regulerer på metoder, på minutter, på normeringer, på fremmødeprocenter, på arbejdsgange og procedurer; altså styring *omkring*, ikke *af* kerneopgaven (Ejler 2017: 20f). Hvorfor? 1. Fordi det er det, den form for styring bedst kan, den kender jo ikke professionsfagligheden, har kun sin egen politisk-administrative faglighed at styre efter. 2. Fordi kerneopgaven er så kompleks, at den ikke kan styres. Kerneopgaven er ofte bredere, mere kompleks og ikke umiddelbart så synlig som ved første øjekast. Den kan sjældent defineres i ental; forskellige personer/faggrupper har forskellige opfattelser af den såkaldt fælles kerneopgave – og kerneopgaven er flertydig og vanskelig at formulere klart både indadtil og udadtil (Christensen

og Seneca 2012, Voxted 2016a: 62ff). Så det kan være en udfordring klart at definere hvad kerneopgaven er, lige såvel som hvordan den bedst udføres, for som Ejler understreger, kan der ikke opsættes

”en skematik for, hvordan fagprofessionelle udfører kerneopgaven. De bruger faglighed, intuition, dømmekraft, skøn... Vi kan ikke styre det, der menneskeligt sker i mødet, den konkrete situation, samtale, interaktion mellem frontpersonalet og borgeren. Her er vi nødt til at stole på den fagprofessionelles, praktikerens faglighed og faglige dømmekraft.” (Ejler 2017: 21).

Ergo: For at komme tættere på kerneopgaven er vi derfor styringsmæssigt nødt til at lægge afstand til den – eller rettere placere styringsansvaret hos lederen og dennes faglige lederskab af kerneopgavens praktiske udførelse. ”Ledelse er, hvor styring møder faglighed”, pointeres det (ibid.:23). Nuvel, kerneopgaven er ikke blot den aktivitet en fagprofessionel udøver; at yde pleje, undervise børn, gøre rent, træffe social-faglige afgørelser, behandle byggesager, levere viden, lave handleplaner for ledige etc. Det, der ofte betegnes som ’kerneydelsen’. Kerneopgaven er af en mere fundamental art. Den er ”de samfundsmæssige og politisk fastlagte opgaver og formål, der ligger til grund for etableringen af de enkelte institutioner”, som det defineres af Søren Voxted, ph.d. og universitetslektor (2016a: 61). Eller som det formuleres hos Ejler:

”Kerneopgaven er den værdiskabelse, organisationen sikrer; effekten for borgeren...; organisationens eksistensberettigelse, det organisationen skaber og som samfundet ville mangle, hvis den ikke eksisterede... Kerneopgaven er at skabe en forandring for borgeren – læring, udvikling, progression mod job, større handlekompetence, forældreevne, livskvalitet, tryghed, inklusionsfølelse” (Ejler 2017: 102).

Hvad dette så end betyder for de implicerede, jf. kerneopgavens multifacetterede karakter. Vigtigt er her, som Voxted fastslår, at nok handler kerneopgaven om at sætte borgeren i centrum og indfri borgernes behov (som det bl.a. defineres hos Christensen og Seneca 2012), men faglighed er ”fortsat en forudsætning for at opnå kvalitet i ydelser og et redskab til, at borgeren kan få den rigtige løsning.” Der må således ske en løbende afstemning af kerneopgaven i

forhold til, hvad der er borgerens behov; er det dét, der er fagligt forsvarligt, eller det, som borgeren efterspørger af særlig service, der skal være det styrende? Fokus må tilbage på fagligheden: Kernen i kerneopgaven er evnen til "at udøve høj faglighed." (Voxted 2016a: 66).

Dette indebærer også, forlyder det, at en enheds kerneopgave skal formuleres af og for denne specifikke enhed – ikke fra et centralt plan i generelle og meget lidt konkrete termer; fx noget så bredt som 'aktiv hele livet', 'tillidsskabelse', 'fællesskab', 'læring og trivsel'; alle ord, der mere har karakter af overordnede værdier/visioner/mål end af "angivelser af, hvilke faglige standarder og forventninger, der er til de arbejdsopgaver og de medarbejdere, der kan skabe kerneopgaven (Voxted 2016a: 68). Som Voxted pointerer:

"Mange steder er 'kerneopgaven' en organisatorisk vision – noget ledelsen, organisationen og de strategiske ledelseskonsulenter tager til sig. Jeg mener, at kernen i kerneopgaven må være de ansattes faglighed. Vi skal altså fra en organisatorisk til en faglig vision. Det er ikke nok at 'borgeren skal i centrum', eller at man ønsker 'et værdigt ældre liv'. Hvilke faglige løsninger driver den vision? Hvad er kernen i den opgave, jeg helt konkret skal løse i den daginstitution, genbrugsplads eller det kontor i Udbetaling Danmark, jeg arbejder på? Hvilken metode og adfærd kræver det? Det er lederens opgave at angive en faglig standard og sikre, at der er sammenhæng mellem de svar og den overordnede organisatoriske vision." (Voxted citeret i Gorgone 2016).

Så opgaven for en faglig ledelse er, med afsæt i fælles mål og værdier, at udforme og konkretisere kerneopgaven, så den afspejler den enkelte enhed og dens faglighed.

5. Værne om indre motivation og undgå frustrationsregrediering

Faglig ledelse må genintroduceres fordi den forstår sig på, hvad der reelt motiverer fagprofessionelle og får dem til at engagere sig i opgaveløsningen; nemlig den indre motivation. De motiveres ikke af NPMs incitamentstrukturer – ydre motivationsstyring gennem belønning eller konkurrence. Det resulterer tværtimod i en såkaldt crowding out-effekt, hvor de ydre motivationsfaktorer underminerer den indre motivation. Det skal faglig ledelse lave om på – for som

Rasmussen siger: Det er ”vigtigt at værne om og finde frem til den indre motivation, når man skal have fagligt dygtige specialister til at yde deres bedste.” (Rasmussen 2014: 30). Faglige dygtige specialister – og særligt ildsjælene i blandt dem – der ikke motiveres eller fejlmotiveres kan risikere at vende på en tallerken og blive hvad Rasmussen kalder ”banditter”, der i stedet for at bruge deres energi og engagement positivt i det faglige arbejde ender med at kanalisere det over i uhensigtsmæssig negativitet, som blandt andet ødelægger muligheden for at udvikle viden. Motivationen er også vigtig for at dæmme op for de medarbejdere, der de senere år er blevet, hvad Helle Hein (ph.d. og organisationsforsker) kalder, frustrationsregredierede:

”Mennesker, som i al for lang tid ikke har fået et kick ud af at udføre deres arbejde enten i form af arbejdsglæde eller måske endda lykkefølelse og livsmening. Derfor går de rundt i dyb frustration, skuffelse, vrede, foragt, ulykkelighed, træthed, resignation, ligegyldighed, udmattelse – og i grelle tilfælde – depression.” (Mølgaard 2013 med ref. til Helle Hein).

Fremkaldelsen af en indre motivation fordrer tre ting, forlyder det: Den enkelte skal 1. have autonomi og opleve at arbejde med noget, der er under ens egen kontrol; 2. besidde relevant faglig viden, kompetencer og færdigheder, så man har tiltro til sig selv; 3. finde sit arbejde meningsfuldt, og at der arbejdes med noget, der er større end en selv (Rasmussen 2014: 30). Det, der også kendes som Public Service Motivation (PSM): En altruistisk motivationsform orienteret mod at levere ydelser med det formål at gøre noget godt for andre og samfundet (Andersen et al. 2012). Med disse tre faktorer in mente har en ny og styrket faglig ledelse således til opgave at værne om medarbejdernes indre motivation via genetablering af de fagprofessionelles autonomi, deres faglige stolthed og arbejdsmæssige meningsfuldhed. Faglig ledelse 2.0 motiverer ikke gennem en tættere styring eller ved blot at få driften til at fungere tilfredsstillende – og ej heller ved at forlade sig på at sikre god trivsel på arbejdspladsen. Nej, en effektiv faglig ledelse ved, at trivsel og motivation kommer automatisk, hvis de fagprofessionelle kan se en faglig mening med arbejdet, anerkendes for deres faglighed og sikres rammerne for at udøve den så godt, som de gerne vil.

6. Opruste viden, fremme innovation og forbedre faglig kvalitet

Den stigende efterspørgsel efter faglig ledelse skal ses i forhold til helt generelt at kunne indløse ambitionen om at være et innovativt videnssamfund, der jo mere end noget andet kræver, at de fagprofessionelle organisationer kan vidensudvikle; hele tiden forny den eksisterende viden og skabe viden af stadig højere kvalitet. Som Rasmussen siger det: "Det er det eskalerende behov for i fremtiden konstant at skulle kunne idégenerere, innovere og tænke kreativt, der har skabt behov for en ny ledelsesform." (Rasmussen 2014: 25). Faglig udvikling er ikke som førhen en aktivitet, den enkelte fagperson gør som individuelt medlem af professionen – faglig udvikling er strategisk vigtig i organisationen som sådan, forlyder det – og som allerede produktivitetskommissionen anbefalede, så bør "opkvalificeringen af de offentligt ansatte fortsætte, men i højere grad anvendes strategisk og målrettes efter de konkrete behov på den enkelte arbejdsplads." (Produktivitetskommissionen 2014: 31). Dét kræver en kompetent faglig ledelse.

Med en ny og styrket faglig ledelse skal der fornyet fokus på organisationens faglige udvikling og innovation – et fokus, der anerkender medarbejdernes autonome faglighed, deres unikke indsigter og betydningsfulde erfaring. Der er behov for en faglig ledelse, som åbner mulighed for større medarbejderindflydelse og sætter den medarbejderdrevne innovation – fremfor blot den bruger-borgerdrevne innovation – i højsædet som forudsætning og ressource i udviklingen af opgavevaretagelsen.

Afgørende for den nye faglige ledelse er, at den er styret af en faglig udviklingslogik – og ikke som NPM-lederen af en styrings- og driftslogik optaget af at planlægge og styre driftens processer og af at programmere kvalitet, ressourcer og tid – ud fra fordringen om sikker drift og minimering af fejl og af omkostninger. I en faglig udviklingslogik er udvikling som bekendt ikke lig med omkostning, men med investering. Det handler ikke om at minimere fejl, men om at maksimere læring; en læring og udvikling, der ikke kan forudsiges og planlægges på forhånd eller styres på lineær vis. (Rasmussen 2014: 242). Udvikling er ustyrlig. Den faglige udviklingsproces er typisk kendetegnet ved "uforudsigelige spring, kvantespring og sidespring", som Rasmussen noterer (2014: 28). Dette må den faglige ledelse ikke blot rumme, men initiere i skabelsen af et fortsat udviklingsrum, hvor der tænkes i nye muligheder og out of the box. Som

Ejler siger det: Faglig ledelse er at skabe "et udviklingsorienteret miljø præget af nysgerrighed overfor nyt, hvor inspiration flyder, via at viden stilles til rådighed, metoder drøftes, refleksivitet trives." (Ejler 2017: 131). Så: "Det handler ikke længere om den daglige effektivisering af driften eller planerne for driftens afvikling i fremtiden. Det handler om den langsigtede faglige udvikling af den viden, som fremtidens drift skal baseres på", som Rasmussen bemærker (2014: 242). Nuvel, mere tid, flere ressourcer og øget energi brugt på udvikling får potentielt produktiviteten til at falde for en stund, men bringer på sigt bedre resultater. Logikken er simpel og tovejs: Ingen udvikling uden drift og ingen drift uden udvikling. En ny faglig ledelse formår at koble disse to – ser det ikke som et nulsumsspil, hvor den ene kun kan optimeres på bekostning af den anden, men evner i den daglige praksis at kombinere den kortsigtede drift med den langsigtede udvikling, så de styrker hinanden. (Rasmussen 2014: 244f, 301).

Hertil kommer, at den faglig ledelses udviklingslogik, ikke som styringslogikken følger de traditionelle organisatoriske linjer eller grænser, men lader vidensudviklingen (og udførelsen) foregå i et samspil med personer, professioner og organisationer udenfor (Rasmussen 2014: 28). Og herved åbnes for den syvende og sidste bevæggrund for faglig ledelse 2.0.

7. Initiere bevægelse fra silo til samarbejde; fra professionsfaglighed til fælles faglighed

Den offentlige sektors reorganisering med øget samarbejde på tværs, involverende samskabelse, silonedbrydning og integrerede indsatser kalder ikke alene på grænssekrydsende ledelse, netværksledelse eller såkaldt metastyring, men også på en ny form for faglig ledelse. En form for faglig ledelse, der ikke holder krampagtigt fast i professionsmonopoler og faglig lukkethed, men åbner for faglige diskussioner, inviterer forskelligartede viden-domæner ind og initierer samarbejde på tværs af fag, professions- og persongrupper. En revitaliseret faglig ledelse ser (og styrker) faget i sammenhæng med andre fag, minimerer fagligt hyggehad, bygger bro mellem siloer, muliggør samarbejde mellem flere fagligheder og større integration af disse fagligheder. Som det pointeres et sted:

”Medarbejdere i kommunale organisationer har generelt haft et stærkt fagfagligt ben; et naturligt fokus på egen opgave, hverdag og faglighed, som ikke er blevet mindre med de seneste års stigende fokus på ydelser og resultatmål. Men når alle medarbejdere holder snuden i eget spor, opleves tværgående problemstillinger des mere forstyrrende, komplekse og til tider uoverkommelige. Arbejdet med sådanne udfordringer i hverdagen kalder på en anden faglighed til at supplere den fagfaglige: Den tværgående faglighed. Evnen til at sætte egen fagfaglighed i spil i samarbejde med andre – og evnen til at se eget bidrag i en større sammenhæng.” (Björkman 2017: 2).

Med kravet om øget samarbejde på tværs har idealet om tværfaglighed som bekendt sat sig på dagsordenen de senere år – men det at ’gå på tværs’ indebærer ikke nødvendigvis tværfaglighed – og en ny faglig ledelse må være sig her – som Vøxted understreger:

”[Tværfaglighed] er et skidt ord af to årsager: Det er opfundet i den organisatoriske baggård, tæt bundet til forvaltningstænkningen. Og det definerer, hvad der adskiller, ikke samler. I stedet har vi brug for ledelse af en ny fælles faglighed, ikke ledelse på tværs af fagligheder. På en stråleterapienhed, jeg besøgte, var de stråleterapeuter – ikke hk’ere, sygeplejersker og radiografer. De havde skabt en ny faglighed og diskuteret, hvem som varetog hvilke opgaver. Prøv at tænke på folkeskolen, hvor man nu har pædagoger og lærere på samme lærerværelse, fælles om inklusionsopgaven. Det er ikke tværfagligt samarbejde – det er en ny, fælles faglighed, de skal udvikle...” (Vøxted citeret i Gorgone 2016).

At initiere udviklingen af en sådan fælles faglighed er præcis opgaven for den faglige ledelse, der må evne at skabe ”en ny faglighed baseret på et fagligt fællesskab blandt flere professioner omkring enhedens kerneopgave”, lyder det fra Vøxted. Det fordrer en faglig ledelse, der ”har kendskab til og kan lede de ansatte med baggrund i egen enheds faglighed, hvad enten det er en monofaglighed eller en faglighed, der inkluderer flere professioner. (Vøxted 2018: 7). Det at binde de respektive faglige bidrag sammen til en ny, fælles faglighed muliggøres ikke ud fra en strategisk ledelsesposition sigtende mod at skabe en ’fælles kultur’ i bedste Edgar Schein stil, men fra en faglig ledelsesposition, hvor der arbejdes i tæt dialog med de ansatte i dagligdagen. Med grobund i faglig indsigt og dialog er det muligt at skabe en fælles faglighed, der rækker

videre end tværfagligt samarbejde, og hvor de ansatte identificerer sig med en kerneopgave, hvis udførelse og udvikling kræver integration af flere fagligheder. (Voxted 2018: 7, 10).

Kort og godt

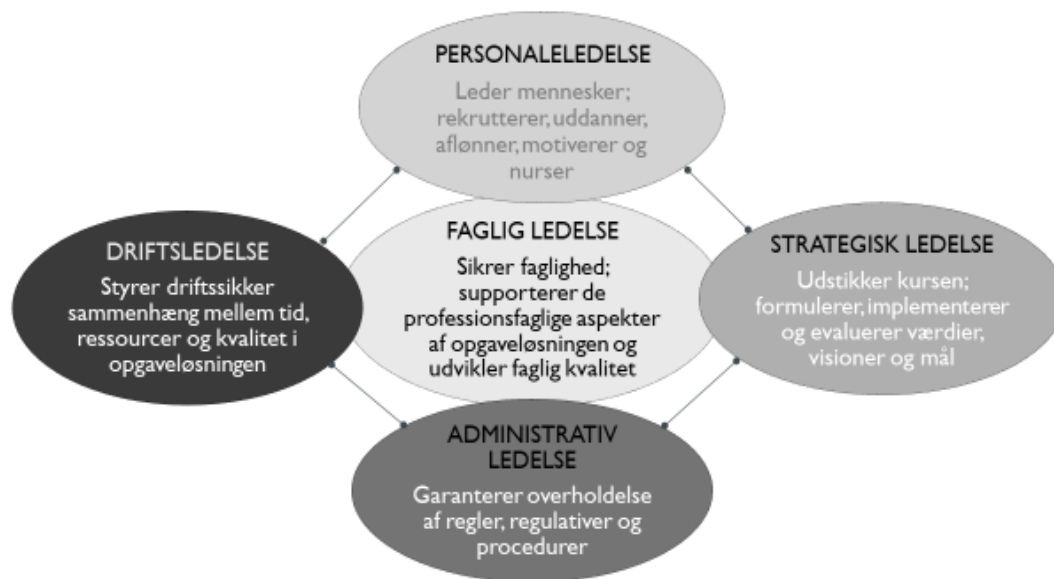
Lad os opsummere de syv beæggrunde for en styrket faglig ledelse. For det første bringer en sådan substansen tilbage i ledelsen og øger fokus på indholdet i det, der skal ledes, fremfor blot de overordnede NPM-strategiske linjer bag. For det andet styrker faglig ledelse fagprofessionernes autoritet og værd. For det tredje bidrager den til at minimere afstand mellem styring og faglighed; den kan omsætte og oversætte politisk-strategiske mål til konkrete opgaver, koble og koordinere mellem top og bund. For det fjerde sætter en styrket faglig ledelse kerneopgaven reelt i centrum; den hidtidige procedurestyring er forblevet i periferien af kerneopgaven og har ofte ikke evnet at operere med en mere differentieret kerneopgave med lokalt indsyn. For det femte bidrager faglig ledelse til at værne om medarbejdernes indre motivation via genetablering af de fagprofessionelles autonomi, faglige stolthed og arbejdsmæssige meningsfuldhed. For det sjette betones faglig ledelse som væsentlig i forhold til generelt at opruste viden, fremme innovation og forbedre faglig kvalitet i opgaveløsningen. Og endelig til syvende og sidst antages en ny og anderledes faglig ledelse at kunne initiere bevægelsen fra fagprofessionelle siloer til flerfagligt samarbejde og samskabelse om kerneopgaven. Det er således ikke så lidt, den faglige ledelse i en revitaliseret form forventes at kunne råde bod på. I næste afsnit dykker vi ned i, hvordan vi så kan forstå denne faglige ledelsesform.



HVAD ER FAGLIG LEDELSE 2.0?

Disciplinært svar

I forsøget på at begribe hvad faglig ledelse er, kan der gås forskelligartet frem. Således kan vi som udgangspunkt gribe fat i et disciplinært svar og rubricere faglig ledelse som en af de fem klassiske hoveddiscipliner indenfor ledelse; personaleledelse, strategisk ledelse, administrativ ledelse, driftsledelse og faglig ledelse. Skitseret på denne vis.



Vi skal ikke opholde os yderligere ved disse velkendte dimensioner – blot notere os den banale og basale pointe, at hver disciplin på én gang har hver sin særskilte funktion og således udelukker hinanden, mens de samtidig sætter mulighedsbetingelser for hinanden og er gensidigt afhængige for udøvelsen af et samlet kompetent ledelseshverv.

Begrebshistorisk svar

For at begribe faglig ledelse kan vi også høste indsigt via ledelsesbegrebets historie (Rennison 2011). Diskussionen bevæger sig her fra 1960' og 70'ernes ideal om faglig kollegial ledelse og primus-inter-pares-figuren (faglig ledelse 1.0) henover 1980'ernes opståede ideal om professionel strategisk ledelse (NPM) med fokus på generelle og generiske ledelseskvalifikationer, og hvor lederen forventes at forlade sin faglige tyngde til fordel for et mere strategisk fokus og en mere distanceret supervision af selvledte (Pedersen & Hartley 2008; Rennison 2011; Thomas &

Davies, 2005). NPM betød forherligelse af abstrakt ledelse, løsrevet fra sin faglige tilknytning – som Majgaard udtrykker det: ”Ledelse blev opfattet som en særlig faglighed, og det blev ærlig talt lidt pinligt, hvis en leder virkede for forlovet med sit oprindelige fagområde.” (Majgaard 2008: 211). Forskellen mellem disse to begrebshistoriske arketyper er illustreret i denne tabel:

FAGLIG PROFESSIONSLEDELSE idealet fra 1960-70’erne	STRATEGISK PROFESSIONEL LEDELSE idealet fra 1980’erne og frem
Ledelse af fag	Ledelse er fag
Specifik og områdebestemt	Universel og generisk
Faglogik; kvalitet	Styringslogik; effektivitet
Professions-, kollega- og ‘klient’ loyal	Organisations- og situationsloyal
Kaldsetik	Nytteetik
Den fremmeste blandt ligemænd	Den dygtigste til at lede
Fagspecifikke kvalifikationer	Personlige egenskaber
Kollektiv (ledelse)	Individuel (lederen)
Lederen som ‘spillende træner’ på holdet	Lederen som individuel ‘coach’ for selvledende medarbejdere

Fra midten af 1990’erne bevæger idealet sig videre og under parolen ”faglige ledere – der leder!” proklameres det, at ”faglighed og ledelse ikke behøver at være modsætninger”, ledere skal kunne begge dele, hvorfor faglig viden og kompetencer må genindføres som ”nødvendige elementer i ledelsespaletten” (Finansministeriet 1994a: 167; KL 1997c: 8, 42, citeret i Rennison 2011). En forestilling, der fra ca. 2005 (særligt på sundhedsområdet) fortættes i begrebet ”hybridledelse”, der præsenteres som ”den tredje vej”; en forening af det fagprofessionelle med det ledelsesprofessionelle, hvor lederen agerer koblingsfigur mellem de to verdener (Berg, Byrkeflot & Kvåle 2010; Jespersen 2005a, b; Sehested 2005). Denne tredje vej opstår ud fra en generel kritik af det professionelle ledelsesideal (NPM), hertil en undren over ”om det overhovedet er muligt reelt at forlade en profession, hvis vidensgrundlag man har tilegnet sig, hvis kultur man er socialiseret ind i, og hvis netværk man deltager i?” – for ikke at sige om det er klogt at gøre det (Jespersen 2005b: 11). Argumentet for den tredje vej er primært, at fagprofessionelle har lettere ved at forbinde de to verdener end generalisten har, og at hybridledere kan have lettere ved at opnå legitimitet i deres beslutninger blandt professionelle end generalistledere (Jespersen 2005b: 24, 16). En hybridleder evner qua sin særlige fagdisciplinære viden og erfaring og sit samtidigt betydelige ledelsesansvar og generelle ledelsesviden 1. at agere i begge verdener; 2. at forbinde dem; og 3. at koble dem for derved at skabe synergi og udvikle

nye praksisformer. I en sådan form for faglig ledelse er det, som FOA bemærker, ” ’hot’ at have en stærk faglighed, ’not’ at identificere sig for meget med ’egen’ faggruppe” (FTF 2006: 30, citeret i Rennison 2011). For at adskille sig fra den klassiske faglige ledelse, må en nyere en af slagsen anrette det faglige lederskab som en *professionsrelaterende* frem for *professionsdeterminerende* form.

Koblingen mellem ledelse og faglighed er i realiteten ikke så enkel. Således peger empirisk forskning på såkaldte ”incidental hybrid managers”, der kun nødtvunget påtager sig ledelsesansvaret og enten ser det som en passiv ledelsesforpligtelse a la ”nå, er det min tur nu?”, eller en reaktiv ledelsesforpligtelse: ”ok, jeg gør det for at beskytte professionen fra ledelsesangreb og forandring” (Fitzgerald 2015). Anden forskning peger på variationer af hybridlederrollen alt afhængig af hvilken af de to verdener, den enkelte leder vælger at orientere sig mod:

1. ”klinikeren” eller ”den faglige udviklingsleder”, der optræder som klassisk fagprofessionel leder og aktivt udøvende fagperson (faglig ledelse 1.0)
2. ”driftslederen”, der fokuserer på den daglige faglige drift og udvikling med direkte kontakt til den professionelle
3. ”generalistlederen” eller ”manageren”, der primært orienterer sig mod den generelle ledelsesverden og dens strategiske værdier og værktøjer, men dog ikke har forladt den fagprofessionelle ledelsesverden og slår på, at ledere fortsat bør have en professionsfaglig baggrund
4. ”formidleren” eller netværkslederen, der primært fungerer som oversætter og bindeled, men uden at de to ledelsesverdener integreres (Jespersen 2005; Sehested 2005).

De forskellige typer vidner om, at lederne har stort råderum som ”medkonstruktører af deres nye rolle. De er ikke blot rolletagere, men også rollemagere”, som det pointeres (Sehested 2005: 4) – og de definerer ”i betydeligt omfang selv, hvordan vægtningen skal være i hybridlederrollen”; de kobler og dekobler som deres præferencer, erfaringer og lokale kontekst tilsiger dem (Jespersen 2005b: 20). Som supplement hertil er der forskning, som viser, at nok evner hybridlederne ”at kombinere den traditionelle faglige ledelsesrolle med de krav, opgaver og forventninger, der stilles til professionelle ledere” og de uddanner sig også hertil, men de

varetager opgaven indenfor rammerne af det respektive fagområde; ud fra det sprog og den tilgang, der anvendes her – og således på anden vis end de metoder, teorier og redskaber, der almindeligvis forbindes med professionel ledelse (Voxted 2010: 17). Når det kommer til den konkrete udøvelse kobler den hybride ledelse således ledelse og faglighed, men det er på faglighedens præmisser og ofte ud fra monofaglige betragtninger.

I opposition hertil melder der sig fra ca. 2015 et nyt ideal, nemlig hvad vi med den britiske professor Louise Fitzgeralds ord kan kalde ”willing hybrids”. Ud over at sådanne villige hybrider har lært at leve med klassiske anklager fra professionskolleger om faneflugt og fraternisering med ledelsen, har de også lært at agere *ledere* og er villige til reelt at prioritere den faglige ledelsesopgave.

En villig hybrid agerer proaktiv leder, der søger kvalitets- og serviceforbedringer; bruger ledelsesrollen til at forstyrre og udfordre urealistisk og outdatet fagprofessionalisme; ser interprofessionelt team-samarbejde som leverende den bedste service kollektivt; er villig til at udfordre fagprofessionelle, der ignorerer resourcebegrænsninger; samt er sluttelig villig til at arbejde med centralt/politisk fastlagte mål som middel til at sikre god kerneopgavevaretagelse (Fitzgerald 2015).

Det er præcis en sådan villig hybridledelse, der kaldes på i den aktuelle efterspørgsel efter en ny form for faglig ledelse. Og hvad en sådan indebærer, er der flere teoretiske bud på.



Teoretisk svar

I forsøget på at definere idealet om den nye faglige ledelse, byder der sig forskellige teoretiske positioner til. For at skabe et overblik inddeler vi feltet i tre forskellige perspektiver, hvorved vi skelner mellem et interventionistisk perspektiv (faglig ledelse som substantiel strategisk ledelse), et interaktionistisk perspektiv (faglig ledelse som distribueret ledelse via

ressourcepersoner) og et autopoietisk perspektiv (faglig ledelse som ledelse af ledelse af faglighed). I det følgende dykker vi ned i hvert af disse perspektiver i håbet om at få mere greb om begrebet faglig ledelse 2.0.¹ Hvert af perspektiverne afsluttes med dels nogle praktiske spørgsmål, der inviterer læseren til at reflektere over, hvordan det faglige ledelsesarbejde spænder an i egen organisation, dels nogle kritiske spørgsmål, som perspektivet giver anledning til at fundere over.

Interventionistisk perspektiv

Et ganske dominerende perspektiv på feltet er hvad vi kalder et interventionistisk perspektiv. De aktuelt udbredte publikationer i dansk sammenhæng indskrives i dette perspektiv og fokuserer på, hvordan førstelinjelederen agerer proaktiv faglig-strategisk hybrid, og hvordan velfærdssamfundets styringsambitioner fordrer, at professionerne i højere grad melder sig ind i styringens dagsorden (Ejler 2017; Rasmussen 2014; Voxted 2016a, 2016b, 2018). Dette perspektiv konstruerer faglig ledelse som en substantiel strategisk ledelse anført af formelle ledere, der lægger strategier og træffer beslutninger om faglig substans og faglig udvikling. Afgørende er, at den faglige ledelse udføres af fuldtidsledere med personaleansvar og som kun undertagelsesvist er beskæftiget i driften; det skal være slut med at være 'spillende trænere'. I en tid, hvor stadig flere ledelsesopgaver placeres blandt ansatte på operatørniveau og med stigende uddelegering af arbejdsopgaver og ansvar til medarbejderne, er det vanskeligt at trække "en klar grænse for, hvem der i praksis er ledere på arbejdspladsen", hævdes det (Voxted 2016a: 51). Som en britisk professor udtrykker det: "We are all managers: who is the manager?" (Legge 1995 i Voxted 2016a: 51). Det er ikke hensigtsmæssigt, at "faglig ledelse er placeret hos ledere uden titel" og således delegeres til souschefen, koordinatoren, superbrugeren etc. Og ej heller til organisationseksterne fagkonsulenter f.eks. i forvaltningen – en ordning, der potentielt både hæmmer lederens mulighed for selv at tage ansvar for den faglige kvalitet – og reducerer medarbejdernes faglige respekt for lederen (KORA 2015). Den primære faglige ledelse bør varetages

¹ I gennemgangen tildeles det autopoietiske perspektiv mest plads, hvilket ikke er udtryk for præference, men blot at de øvrige perspektiver er udfoldet i andre danske publikationer. Således henviser vi læseren til at læse mere om det interventionistiske perspektiv hos Ejler 2017, Voxted 2016 og Rasmussen 2014 – og søge yderligere viden om det interaktionistiske perspektiv i antologierne redigeret af Frode Boye Andersen; *Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner* 2019; *Ledelse gennem skolens ressourcepersoner* 2016.

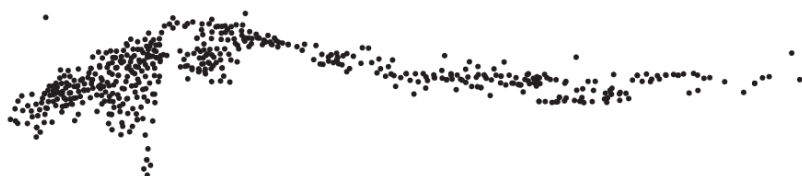
internt og af ”de ansattes formelle og personaleansvarlige nærmeste leder”, lyder det (Voxted 2016a: 16f). Fordi: Kun en sådan formel position muliggør, ikke alene faglig respekt, men også at den faglige leder kan agere strategisk personaleleder, der stiller krav til medarbejderne og har bemyndigelse til at udvælge, placere og belønne ansatte i overensstemmelse med deres indsats. Faglige ledere er fuldtidsledere med evnen, viljen og mandatet til at lede. De er ’willing hybrids’, der tager ledelsen på sig.

Det interventionistiske perspektiv baseres på en grundantagelse om offentlige ansattes stigende efterspørgsel efter mere direkte faglig ledelse fra formelle ledere. Efterspørgslen begrundes bl.a. i det forhold, at de seneste årtiers reformer og forandringstiltag har ændret så grundlæggende på medarbejdernes faglighed, at de er ”usikre på, hvordan de fagligt skal løfte de skærpede udfordringer til mere effektive arbejdsgange, arbejdsopgavernes øgede kompleksitet og dokumentation af løsninger” (Voxted 2016a: 58). Så, selvom fagprofessionelle traditionelt er selvstyrende og relativt ledelsesresistente, hævdes det, at

”De fleste fagprofessionelle, der måske kan udtrykke en irritation over, at ledere vil være for tæt på deres praksis, alligevel efterspørger ledelse, der kan støtte dem i deres faglige ageren, støtte dem i at træffe de rigtige beslutninger, bidrage til deres faglige udvikling. Distanceret ledelse er ikke moderne og kritiseres ofte, hvis det finder sted.” (Ejler 2017: 89).

En supplerende tese er også, at efter flere år som selvledende anfægtes nu den usikkerhed, der altid er frihedens følgesvend. Medarbejderne bliver usikre og potentielt stressede af altid at skulle agere selvkørende og selvansvarlige individer – og blive mødt med svar som ’det forventes du selv at finde ud af’, ’gør det der giver mest mening for dig, du ved selv bedst’ og den helt klassiske ’hvad synes du selv?’. I en faglig ledelse 2.0 suppleres medarbejdernes empowerment med lederens power. Medarbejderen fritages som individ fra ’pligten til frihed’ og forventes til gengæld – som det skitseres hos Ejler (2017: 52, 15): 1. At identificere sig med faget og forpligte sig på professionen frem for egen person; ikke at håndhæve eller underlægge sig individets autonomi, men i stedet følge fagets autonomi og finde svar i og tage ansvar for professionens normer og standarder. 2. At ville lade sig lede. Der er i den nye faglige ledelse ikke tale om, at

de fagprofessionelle igen skal sættes fri – at når blot de vises tillid i forhold til deres autonome faglige praksis, og de gives fagligheden, ansvaret og beslutningsrummet tilbage, så løser problemerne sig. Som det erfares, så er mange fagprofessionelle ”klar over, at det gode svar ikke bare er frisættelse fra styring som det, der sikrer dem de rette betingelser for høj kvalitet. De vil gerne indgå i en dialog om mål og faglighed.” (Ejler 2017: 20). De vil gerne ledes.



Det interventionistiske perspektiv er præget af en magt-over tilgang, hvor der dirigeres og kontrolleres. Der tales om en ny form for legitimt ”dominerende ledelse” (term anvendt af Vøxted 2016a). I en sådan gøres der op med den laissez faire-tilgang og det fravær af ledelse, der traditionelt præger en fagbureaukratisk praksis, en faglig ledelse 1.0 og dens slagfærdige motto ’Led, ledere og ledest’. Et sådant ledelsesfravær får sjældent folk til ”at strække sig”, fordi de så ”mangler udfordringer, anerkendelse, feedback og opfordringer til at arbejde sammen på nye måder,” lyder det (Rasmussen 2014: 98). Lige lidt nytter den moderne variant af laissez-faire; en udstrakt grad af tillidsbaseret ledelse – ”det hjælper ikke i sig selv bare at sige, at man skal have tillid til ildsjælene og de faglige miljøer” (ibid.: 99). Andetsteds understreges det, at faglig ledelse ikke blot handler om ”at udstikke og skabe rammer for selvledelse, medledelse og teamorganisering” – og derved ”skabe betingelser for faglig ledelse blandt de ansatte selv” (Vøxted 2016a: 42, 44). En god frontlinjeleder er ikke kun, som NPM foreskriver det, en ”professionel leder”, der udelukkende har organisationen og dens strategiske mål og rammer som opgave og ansvarsområde – og som overlader de faglige dispositioner til selvledende medarbejdere og selvstyrende teams (ibid.: 27). Nej, en god frontlinjeleder er en faglig leder, der har indsigt i medarbejdernes faglighed og den daglige organisering af arbejdet.



Nuvel, med ekspansionen af vidensamfundet er arbejdet blevet mere specialiseret og kræver særlig viden, hvorfor lederne ikke har ”tidligere tiders indgående indsigt i og overblik over egen

enhed”, men det betyder ikke, at ledernes rolle er reduceret til blot ”at motivere ansatte til at gøre brug af deres viden”. Det handler ikke blot om indirekte faglig supervision, men om faglig *ledelse*, dvs. bemyndigelse til at tage beslutninger, der fremmer faglige løsninger og inkluderer personalemæssige konsekvenser. Ledelse handler om såkaldt substantiel kompleksitetsreduktion. Den nye faglige leder skal spille en mere direkte rolle og ligesom faglig ledelse 1.0 fortsat planlægge, koordinere, kontrollere og udvikle det udførte arbejde. (ibid.: 50). Faglig ledelse defineres i den forbindelse som: ”...vejledning og faglig rådgivning af medarbejdere, herunder ansvar for introduktion, instruktion og intern oplæring samt at fastlægge faglige standarder for arbejdet” (Voxted 2007: 64). Som det understreges et sted:

”Lederne får med faglig ledelse en mere central rolle i forhold til at sætte normer og standarder for det faglige miljø... Når dygtige faglige ledere stiller meget konkrete krav til det faglige niveau og ikke nøjes med at tegne stregerne for nogle overordnede målsætninger, så skaber det både mere tilfredse medarbejdere og en sund daglig udvikling af kerneydelsen” (Lumholt 2016).

På denne vis at træde i karakter som leder med stort L kan være udfordrende for fagbureaukratiske ledere, der traditionelt hævdes at foretrække en såkaldt ”pull-tilgang” eller ’træk-stil’, det vil sige at være lyttende, brobyggende og appellerende overfor medarbejderne. Og hvis de bruger en ”push-tilgang” eller en ’tryk-stil’, er det af den fagligt overbevisende slags, hvor lederne via saglig argumentation og faglige fakta overbeviser om givne ting og handlinger. Denne tilgang har været tilstrækkelig i en tid, hvor lederne var en integreret del af fagkollektivet. Men, lyder det, i en faglig ledelse 2.0 må de faglige ledere tage den mere håndfaste del af push-tilgangen til sig – den ”hævdende” – de må være mere ”pushy” og således give klarere udtryk for deres forventninger, eksplicitere egne vurderinger og tydeliggøre vilkår. (Rasmussen 2017: 200). Den nye faglige leder kommunikerer og tilkendegiver tydelige indholdsforventninger til faglige tiltag og udvikling. Han/hun stiller klart formulerede krav om et højt fagligt niveau og eksplicitering af løsninger. Vedkommende er tydelig i forhold til, hvordan praksis skal ændre sig, og hvilke rutiner eller arbejdsgange medarbejderne skal ændre på eller måske helt forlade (Lumholt 2016). Og en god faglig ledelse evner at markere, hvad der er acceptabelt og uacceptabelt. (Voxted 2016a: 13f, 18, 133f). Netop fordi så meget fortsat skal være overladt til de

fagprofessionelle selv og deres autonome adfærd (decentral organisering går hånd i hånd med faglig ledelse) er der brug for nogle spilleregler og eksplicitering af 'hvordan vi gør tingene her hos os'. Arbejdet med sådanne kulturprocesser er hårdt:

"Det kræver, at man som leder kommer i nærkontakt med medarbejderne og adresserer nogle af de allermest centrale spørgsmål i organisationen: Hvad forventer vi af hinanden? Hvad er en god kollega? Hvordan skal vi arbejde i fremtiden? Det kræver også, at man tør bruge sig selv til at flytte, påvirke, sanktionere og begejstre fællesskabet. Hvilket kræver mod og styrke." (Rasmussen 2014: 176).



Antagelsen er, at denne modige rolle har flere ledere i fagprofessionelle organisationer "ret svært ved", og den skal de derfor "lære at arbejde med" (Rasmussen 2014: 200). For: Som det understreges: "Man kan som leder godt give klart udtryk for, at man forventer, at en medarbejder arbejder med en given adfærd, fordi den falder uden for nogle spilleregler, som fællesskabet har vedtaget." (Rasmussen 2014: 201). I lyset heraf er idealet for en faglig leder 2.0 at han/hun selekterer, placerer og honorerer +/- medarbejderne i henhold til deres bidrag/ikke bidrag til drift og udvikling. Lederen er, som det foreskrives, "omhyggelig med, hvilke profiler, der bliver ansat [og] villig til at afskedige ansatte, der ikke lever op til stedets faglige krav og forventninger, eller som ikke indgår i tilstrækkeligt omfang i fællesskabet." (Voxted 2016a: 14). Den faglige leder 2.0 er bevidst om denne rolle – som det siges et sted: "'Enten skal medarbejderne have en krammer eller en lammer, når arbejdet er udført – og de ved godt, hvornår de skal have det ene eller det andet, siger den substantielle leder med et smil på læben" (Kaspersen og Nørgaard 2015: 208).



Opsummerende for det interventionistiske perspektiv opererer perspektivet ifølge vores optik med følgende fire lederroller – skitseret i nedenstående oversigt (egen tilvirkning).



FAGLIG STRATEG der har mandat, evne og vilje til at agere proaktiv faglig-strategisk hybrid tæt på personale og kerneopgave; som anlægger strategier, opstiller visions- og målfællesskaber og træffer beslutninger om faglig substans og organisatorisk udvikling – for derved at aspirere de ansatte mod højere faglige mål alignet den strategiske dagsorden



FAGLIG NAVIGATØR der som fremmelig blandt ligemænd holder sig fagligt opdateret, har overblik over det faglige felt og dens tendenser, udstikker retning for faglig udvikling, stiller konkrete krav til fagligt niveau, hjælper med faglige prioriteringer og initierer faglige dialoger – for derved at sikre løbende udvikling af faglig kvalitet



FAGLIG DOKUMENTARIST der initierer en datadrevet refleksionskultur, gør op med synsninger og metodefrihed – og genopfinder den faglige dialog på et videnskabeligt grundlag, kræver argumentation for sammenhænge og evidens – forlanger begrundelser for at (ny) viden virker – for derved at sikre dokumentation for at bestemte indsatser giver bestemte resultater



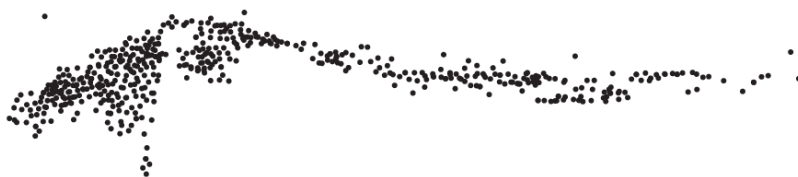
FAGLIG CONNECTOR der formidler og forbinder mellem fagfællesskabet (operationelt niveau) og det ledelsesfaglige fællesskab (politisk-administrative niveau) – for derved at minimere afstanden mellem styring og faglighed, og skabe en konstruktiv, faglig funderet dialog i styrings- og værdikæden



Praksis spørgsmål

Det interventionistiske perspektiv på faglig ledelse inviterer os bl.a. til at arbejde med følgende:

- Hvordan oversætter og omsætter vi politiske og organisatoriske mål og strategiske satsninger til konkret faglig praksis? Og hvad når de to ting ikke matcher?
- Hvordan kan den faglige ledelse i højere grad understøtte arbejdet med kerneopgaven og således være tydelig på: Hvilke effekter vil vi skabe hos borgeren? Hvad er kerneydelserne/aktiviteterne og støtteopgaverne for kerneopgaven? Leverer vi de rette indsatser? Hvorfor leverer vi ikke den værdi vi skal? Hvordan bliver vi bedre? Har vi de rette kompetencer og tilstrækkelig organisatorisk kapacitet? Hvordan kan vi evt. organisere os anderledes? Er der gode eksempler på andre, vi kan lære af? (Ejler 2017)
- Hvordan arbejder vi med kvalitetsstyring og dokumentation af faglighed (uden at det tager unødigt tid fra kerneopgaven)?
- Hvilken kvalitet har den respektive enheds forskellige aktiviteter i dag? Hvor mange ressourcer skal der rejses for at løfte kvaliteten – eller finde uudnyttet potentiale? (Rasmussen 2014)
- Hvilke bindinger lægger driften på handlemulighederne i forhold til vidensudvikling og kvalitetsforbedring? Hvordan kan drift og udvikling kobles (bedre) sammen i organisationen? (Rasmussen 2014)
- Hvordan skaber vi plads/tid til den formelle leders faglige vejledning, rådgivning og oplæring af medarbejdere – og til han/hendes fastlæggelse og sikring af faglige standarder?
- Hvordan føre en mindre pull- og mere push-stil; klare forventninger og markeringer af, hvad der er acceptabelt og uacceptabelt i forhold til at sikre et fagligt miljø?



Kritiske spørgsmål

Det interventionistiske perspektiv giver anledning til følgende kritiske overvejelser:

- Hvordan balancerer den faglige ledelse mellem styring og autonomi? Hvilke koordinations- og kontrolbeføjelser kan ledelsen have uden at blande sig for kraftigt i fagkollektivets selvregulering? Hvis der styres og ledes for kraftigt kvæles det faglige engagement, den personlige entusiasme og den indre motivation går fløjten – hvis der slippes helt fri risikeres det at strategiske satsninger nedprioriteres og hensynet til helheden negligeres. Kan professionel autonomi og krav til professionelle om at indordne sig organisatoriske mål forenes? Under hvilke forudsætninger? Hvad kræver det?
- Hvordan kan man efterleve medarbejdernes tilsyneladende stigende efterspørgsel efter en leder, der ikke blot praktiserer 'droneledelse' på distancen, men 'substantiel ledelse' på nært hold – og så samtidig respektere personalets selvledelse og professionens autonomi?
- Hvordan balancere mellem klarhed og uklarhed i det faglige råderum? "Hvis klarheden er stor, gavner det måske nattesøvnen; hvis klarheden er *for* stor, indsnævrer det måske en ønskelig manøvre frihed; hvis uklarheden er stor, bliver råderummet større; hvis uklarheden bliver *for* stor bliver rummet diffust, og omgivelserne kan placere hvad som helst derinde"? Hvordan finde den rette balance? (Andersen 2019b).
- Hvilke konsekvenser får det, hvis den faglige ledelse skal bedrives tæt på hverdagens praksis? Genintroduceres tidligere tiders idealforestilling om, at lederen partout skal være medlem af samme profession som medarbejderne – at man for at være en god faglig leder skal have fingrene nede i mulden – og for kunne opretholde sin faglighed tilbringe en vis mængde tid med praktisk udførende arbejde? Hvordan undgås, at tiden til ledelse så igen bliver knap? (Nüssler 2017).
- Hvordan undgå at en ledelse tæt på får vanskeligt ved at distancere sig og derved udfordre praksis og sætte den eksisterende faglighed på spil? Hvordan hindre, at de faglige

ledere igen bliver for meget spillende trænere, der ikke evner at se udenfor egen banehalvdel? (Nüssler 2017).

- Hvordan genskabe forbindelsen mellem faglighed og ledelse, så vi styrker den faglige ledelse, men samtidig også sikrer, at ledelsesprofessionen bevarer sin selvstændige status og berettigelse, så den ikke igen kommer til at stå i skyggen af andre faglige professioner? Hvordan sikre streg under ledelse – en genskabelse af faglig ledelse som ledelse af faglighed og faglige miljøer? (Nüssler 2017).

Interaktionistisk perspektiv

Forestillingen om faglig ledelse som et ledercentreret fagligt-strategisk anliggende deler i den aktuelle diskurs plads med en konkurrerende forestilling om faglig ledelse som et distribueret fænomen (Andersen 2016, 2019a; Olesen 2015; Robinson 2014; Spillane 2006, Bergman & Højlund 2018). Antagelsen er, at den formelle leder, hverken i tid og antal eller med tilstrækkelig faglig indsigt, vil kunne løfte forventningen om at være praksisnær ledelse i forholdet 1:1. Hvis det var tilfældet, ville det enten få en overvejende symbolsk karakter, tage form af stikprøver – eller så ville man vælge en generel faglig konceptløsning til at lægge henover hele organisationen (fx. konceptet professionelle læringsfællesskaber på skoleområdet eller recovery på socialområdet), og konceptet ville derved styre ledelsen. Ingen af delene er hensigtsmæssige ifølge det interaktionistiske perspektiv. I stedet er det oplagt at fokusere på de lokale organisatoriske ressourcer og den decentrale kapacitet, der kan bidrage til den efterspurgte kvalificering af praksis – og dermed til faglig ledelse. Nemlig det engagerede, kompetente og opgavefokuserede repertoire af ressourcepersoner, der i stigende antal er skudt op som ledende mellem-lag i organisationerne; mellem de formelle (mellem)ledere og de medarbejdende kolleger. Så: Mens den traditionelle mellemlidelse historisk set er professionaliseret opad som ledelse (som følge af NPMs ideal), overlades nu flere af de faglige ledelsesopgaver til et voksende medarbejderniveau af ledende ressourcepersoner. De bliver 'the missing link'; et samleled i kæden (Andersen 2016, 2019a:15ff).

Faglig ledelse bliver således i dette perspektiv til en ledelse gennem ressourcepersoner. Og sådanne er langt fra en homogen og statisk størrelse – det er en mangfoldig skare bestående af faglige teamkoordinatorer, kvalitetskoordinatorer, projektledere, tovholdere, specialkonsulenter, superbrugere, kollegiale vejledere, supervisorer, vagtplanlæggere, praktikansvarlige – sågar ildsjæle. Disse ressourcepersoner er ikke ansat som ledere, men fungerer fagligt ledende i det kollegiale opgavefelt. Der henvises her ikke til det velkendte faktum, at der i de fleste organisationer er uformelle ledere blandt medarbejderne, men til de personer der ofte formelt udpeges af lederne til positioner, hvor de kommer til at fungere ledende i den organisatoriske opgaveløsning – uden formelt ledelsesmandat. De er ikke formelt overordnede, men skal udøve ledelse overfor sideordnede kolleger. Ressourcepersoner optræder som medledere, som ”fremskudte medarbejderpositioner” og ”kollegaledere” (Wadel 2019) – eller som såkaldte ”organisatoriske mellemænd”, der kan defineres ved, at de ”a. har formelle organisatoriske opgaver, b. der involverer kolleger, c. uden at have formelt personaleansvar og dermed tilsvarende ledelsesbeføjelser, men alligevel kommer til at fungere ledende” (Andersen 2019a: 11). Som Frode udtrykker det:

”Dér, mellem den strategiske organisation og den konkrete, kollegiale og faglige opgaveløsning, får de metaforisk en funktion som organisatoriske mellemænd, der på organisationens vegne skal influere på opgaveløsningen fra en kollegial position” (Andersen 2019a: 15).

I moderne organisationer præget af komplekse processer, differentierede opgaveløsninger og overskud af valg at træffe og veje at gå, er det vanskeligt for et centralt ledelses- og mellemledelsesniveau at foregribe og foreskrive, hvad det gode er at gøre i den specifikke opgaveløsning. Det må håndteres decentralt, kontekstuel og situativt (ibid.:17). De fagligt duelige ressourcepersoner må tage over for ledelsen i den nære og konkrete opgaveløsning. Ressourcepersonerne eller ”kollegalederne” påtager sig typisk et todelt ledelsesansvar. For det første funktionen med *administrativ ledelse*, der handler om at styre organisationen i relation til gældende regler og etablerede systemer; om at aktivitetsplanlægge, arbejdsfordele, opgaveprioritere, koordinere, kvalitetssikre og kontrollere. For det andet forventes de at udøve en såkaldt *læringsledelse*, som skal sikre udvikling og læring i organisationen – udvikling af ”kollegiale

læringsforhold” og etablering af ”arenaer for kollegial refleksion” over arbejds erfaringer. Afgørende ledelsesopgave er her at kunne inspirere, motivere og vejlede. Som Carl Cato Wadel, ph.d. og førsteamanuensis, konkluderer om de to ansvarsområder:

”Når medarbejdere som en del af deres arbejde må tage initiativer over for hinanden og motivere hinanden, samordne aktiviteter, kvalitetssikre hinandens arbejde, udvikle læringsforhold og bidrage til læring, udvikling og ændring, er dette at betragte som ledelse.” (Wadel 2019: 44f).

Kollegaledere har, lyder det, ”særegne muligheder for at bidrage til at etablere læringsforhold mellem kolleger og skabe arenaer for videns- og erfaringsudveksling”, de kender kollegerne og kan sikre god anvendelse og deling af viden på tværs af dem – og så kan de opbygge tillidsforhold medarbejderne imellem og mellem medarbejderne og ledelsen (Wadel 2019: 49).

Den faglige ledelse er ikke, som i det interventionistiske perspektiv, kendetegnet ved en direkte influering på opgaveløsningen, men en facilitering heraf, iværksat gennem ressourcepersonens kollegiale supervisioner og samtaler – samt deltagelse i samskabende arbejdsopgaver: ’co-planing’, ’co-working’ og ’co-reflection’, som det hedder på nydansk. Den faglige ledelse er her udtryk for en interaktionel kompleksitetsaflastning, hvor der ikke som sådan gives indholds-mæssige designs, men hvor man gennem diverse samarbejdende processer finder frem til den bedste faglige løsning. Og hvor den formelle leder sikre rammerne for, at disse processer finder sted (vedkommende kan fx have som praksis, at alle medarbejdere en gang i kvartalet skal vælge en del af deres opgaveløsning ud til fælles trykprøvning hos en faglig vejleder, Andersen 2019b).

Ledelsesmagten er i dette perspektiv kendetegnet ved, hvad vi kan kalde en relationel magt-med tilgang, hvor der delegeres og interageres. Der er her tale om

”en ikke-bossende lederstil, hvor der ledes gennem at inspirere, komme med forslag, motivere, skabe engagement og interesse samt appellere til ansvarsfølelse overfor organisation, opgaver og kolleger” (Wadel 2019: 53).

Den faglige inter-kollegiale ledelse må realiseres fra en relativ symmetrisk position og praktiseres – ikke gennem formel autoritet, men gennem ressourcepersonernes personlige og professionelle autoritet; vedkommendes legitime ekspertise, faglige argumentationer og overbevisende forhandlinger.

Kommunikationen mellem de interagerende parter bliver her vigtig – kommunikation opfattes som en cirkulær relation; afgørende er ikke bare hvad afsenderen sender ud, men hvordan modtageren tager imod – og hvordan den dialogiske proces i det hele taget forløber. Hvad udfaldet så bliver af kommunikationen, afhænger af det faglige argument, der står stærkest. Det handler ikke om, hvem der fremfører det, men hvordan – kommunikationen er her ideelt set herredømmefri. Den henviser til, at vi alle er gensidigt afhængige af hinanden – formelle ledere af ressourcepersoner; ressourcepersoner af formelle ledere, menige medarbejdere af ressourcepersoner; og ressourcepersoner af menige medarbejdere. En organisation er et mønster af interdependente interaktioner.

Afslutningsvist er det nyttigt for såvel begrebspræcisering som praksis at holde sig for øje, at en faglig ledelse via ressourcepersoner er en ganske alsidig størrelse. Således tales der om (Andersen 2016a):

- Ledelse *gennem* ressourcepersoner – den formelle ledelse søger at gøre noget gennem sine ressourcepersoner.
- Ledelse *af* ressourcepersoner – direkte ledelse af ressourcepersonerne og deres opgaver samt løbende arbejde med ressourcepersonernes forståelse af deres rolle og funktion.
- Ledelse *for* ressourcepersoner – a. ledelse-ud-i-organisationen, der hjælper ressourcepersonerne til at kunne gå med deres opgaver (fx rammesætte ressourcepersoners samarbejde med fagprofessionelle og markere og værdsætte ressourcepersonernes funktion i relation til fagprofessionelle). b. ledelse-ud-af-organisationen fx ledelse opad mod forvaltningen ift. at skabe hensigtsmæssige betingelser for opgaveløsningen.
- Ledelse *omkring* ressourcepersonerne, dvs. lede og udvikle det professionelle læringsmiljø, fx udvikle og præge kulturelle dynamikker.

- Ledelse *med* ressourcepersoner – den generelle samarbejdsrelation og gensidige afhængighed, der er mellem den formelle ledelse og ressourcepersonerne – et interaktivt samspil.
- Ledelse *og* ressourcepersoner – peger på hvordan både ledelse og ressourcepersoner er aktører i en organisatorisk kontekst, hvilket betyder: a. At formel ledelse må øge fokus på at lede på den organisatoriske kontekst, hvori mellemændene skal agere. b. At begge ikke bare leder, men i høj grad bliver ledt af diverse organisatoriske praksisser. (Se det autopoi-etiske perspektiv).

Praksis spørgsmål

Det interaktionistiske perspektiv på faglig ledelse inviterer os bl.a. til at reflektere over følgende:

- Hvordan arbejder vi med at kommunikere og tilrettelægge, at ressourcepersonerne kan være faglige ledere?
- Hvilke kompetencer har vores ressourcepersoner og hvilke mangler de?
- Hvad er betingelserne for at være "organisatorisk mellemmand" her i vores organisation?
- Hvordan faciliterer ledelsen ressourcepersonernes opgave ind i organisationen? Hvordan får man lagt de trædesten, som giver ressourcepersonen adgang til de relevante kollegiale arbejds kredse? Hvordan får man skabt en efterspørgsel på samarbejde med ressourcepersoner?
- Hvordan influerer faglig ledelse via ressourcepersoner på organisationens vidensledelse? Hvordan skabes der gode betingelser for skabelsen af viden, både den viden vi ved, vi ikke har (oplyst uvidenhed) og den viden vi ikke ved, at vi ikke har? Hvorledes deles viden, såvel den eksplicitte, skjulte og tavse viden mellem medarbejdere? Hvordan transformeres den fra individuel viden, over gruppe-viden til organisatorisk viden?
- Hvordan skaber ledelsen tid og rum til reflekterende dialoger med ressourcepersonerne om deres erfaringer og ekspertise?
- Hvordan integrerer ledelsen ressourcepersonernes faglige tilskud i sin egen faglige ledelse?



Kritiske spørgsmål

- Hvordan håndtere at en distribueret faglig ledelse signalerer, at ledelse gives ud (uddeles til ressourcepersoner eller kollegiale fællesskaber), mens den reelle effekt er en trækken ind af den ledelse, der historisk-kulturelt har været knyttet til fagkollektivets autonomi? Hvordan undgå at kollegiale ressourcepersoner bliver dem, der på ledelsens vegne skal trække traditionens fagprofessionelle selvbestemmelse tilbage – og kollegerne ombord i en mere indgribende organisatorisk dagsorden?
- Hvordan får man fremkaldt så meget organisatorisk legitimitet for en ressourceperson, at den pågældende ikke behøver at drive rovdrift på sin personlige legitimitet?
- Hvordan agerer ressourcepersoner i deres form for ingenmandsposition, hvor de lige præcis ikke er ledere (nuvel de træder et trin op, men podiet er stadig placeret i det kollegiale rum) og heller ikke længere ægte kollegaer? Hvordan positionerer de sig i den ofte dilemmafyldt dobbelt-loyalitet mellem det ledelsesstrategiske og det fagkollegiale?
- Hvordan undgå at ressourcepersonerne – ja medarbejderne i det hele taget – kører trætte i al den involvering; at al energi forlader deres krop ligeså snart de hører ordet strategi – ”strategy fatigue”? (Rasmussen 2014: 65). Hvordan undgå at lukningen af implementeringsunderskuddet fører til et involveringsoverload?

Autopoietisk perspektiv

Et tredje perspektiv, som vi kan anrette på faglig ledelse, er, hvad vi kalder det autopoietiske perspektiv (fx Luhmann 2000a+b, Moe 2014). Her handler faglig ledelse om at lede via det autopoietiske, det vil sige selvskabte, selvorganiserede og selvledte personer, processer og praksisser, der i og omkring organisationer leder fagligheden. Fremfor at forhåndsinsistere på *hvem* der leder fagligheden - henholdsvis lederen som person eller den ressourcebårne interaktion - ser dette perspektiv ledelse som en *funktion* og spørger til, *hvad* der leder fagligheden, og hvordan dette sker, samt hvordan denne 'ledelse af faglighed' så kan ledes fra en mere formel ledelsesposition. Antagelsen er, at faglig ledelse ikke nødvendigvis og udelukkende er bundet til førstelinjeledere, organisatoriske mellemænd eller ledere i det hele taget – men at faglig ledelse sker i flere organisatoriske sammenhænge, på alle organisatoriske niveauer og via diverse organisatoriske processer, ligesom faglig ledelse kan komme til stede i både direkte og måske endda hyppigere i mere indirekte former. Der anlægges således et bredere blik, hvorved vi får øje på det, der fungerer ledende for opgaveløsningen; på det-der-leder snarere end hvem-der-leder. (Andersen 2019b, 2018).

Perspektivet negligerer ikke ledere, men er i stedet et nøgternt blik på, at ledere må realisere deres ledelse i en slags konkurrenceforhold med alt muligt andet, der leder allerede. Der er mængder af sådanne ledende kilder: kulturelle forhold, strukturelle betingelser, teamorganiseringer, kollegiale forventninger, opgavetolkninger, kunder-bruger-borger behov, samarbejdsrelationer, materielle aktanter og teknologier, vaner og rutiner, omgangsformer, fortællinger, personlige præferencer, kompetencer, faglige standarder, professionsetik, faggrænser, arbejdshensyn, konkrete begivenheder, bekvemmelighed, nuets handletvang – og alt mulig andet, der byder sig til som mulige præmisser for faglige beslutninger og handlinger. Der findes på denne måde altid allerede meget mere (faglig) ledelse i organisationen, end vi kan adressere til organisationens ledere. Og selv om ledere er særlige figurer, der netop kan siges at have ambition om at blive gjort til præmisser for de organisatoriske handlinger, så er der som bekendt ingen garanti for, at en ledelses strategier, værdier, faglige prioriteringer eller kommunikation vil vinde ledelse i organisationen. Som Frode har sagt det:

”...konventionelle forestillinger om ledelseskausalitet må ses som ganske overdrevne. Mere spidst kan man beskrive lederen som kausalt detroniseret; ledelse må forlade klassiske forestillinger om en gennemgribskausalitet og i stedet operere med en mulig udløserkausalitet (Luhmann 2000b: 401). Kausalitetsnøgternt må ledelse altså ydmygt besinde sig på, at ledelsesbeslutninger ikke kan påregne at blive gennemgribende årsager til bestemte virkninger i organisationen; ledelse må i stedet forlade sig på, at ledelsesbeslutninger højst kan blive anledning for hændelser og kommunikation i organisationen – og således nok kan udløse bevægelser men bevægelser i processer, der overvejende refererer til sig selv.” (Andersen 2014a: 13).

Demonteringen af ledelses kausale rækkevidde er ikke en aflysning af ledelses betydning, men peger på ”nødvendigheden af, at ledelse skal bestemme sig selv i forhold til at kunne lede i organisationer, der autopoietisk leder sig selv.” (ibid.: 14).

Så: Hvordan da lede alt det, der leder den faglige opgaveløsning? Anden ordens ledelse er svaret i dette perspektiv. I en anden ordens ledelse ”flyttes opmærksomheden fra blot at lede – til nu i stedet at skulle lede i forhold til den ledelse, der foregår overalt i organisationen.” (ibid.: 8). Betina har udfoldet det sådan:

Denne anden ordens ledelse sker ikke ’fra øjet i det høje’, men med ’den anden’ og ’det andet’ som informant. Ledelse bliver her et medie, hvorigennem der strømmer informationer, der gør en forskel for, hvordan ledelsen tager form. Anden ordens ledelsen er ikke en fast essens, men en flydende emergens, der bliver til og får foreløbig substans via noget andet.” (Rennison 2014: 64).

I dette perspektiv kommer faglig ledelse som anden ordens ledelse således til udtryk dels gennem de mange forskellige kilder, der leder fagligheden, dels via ledelsen af disse kilder. Sidstnævnte vil vi lade finde sted gennem tre primære operationer; refleksion, stilladsering og tilkobling.



Refleksion

Ledelse må gennem refleksiv undersøgelse og kalibrering af andre hacke sig ind på det-som-leder allerede. Ledelse går således i analytisk metamode – den gør sig umage for at iagttage hvordan den faglige opgaveløsning sker, og hvilke præmisser der lægges til grund. For: Vel er der ræson i, at ledelsen med faglig ledelse 2.0 kommer ud af kontorerne for at have god føling med, hvad der foregår, men den vigtigste ledelse-tæt-på sker, når ledelsen i et metablik – langt fra – får øje på, hvordan noget bliver ledende eller influerer gunstigt på den faglige opgaveløsning.

Den refleksive ledelse kan principielt spænde an som en proces, hvor: 1. Lederen iagttager de forskellige kilder, der leder de faglige aktiviteter, og hvordan disse influerer på opgaveløsningen. 2. Lederen iagttager, hvordan de involverede iagttager eller reflekterer over de fagligt ledende kilder; er de bevidste om, hvad der leder deres faglige arbejde; herunder de præmisser og referencerammer, de lægger til grund? 3. Lederen initierer en refleksiv praksis, der inviterer de involverede til at reflektere, diskutere og kritisk evaluere de muligheder og hindringer, der er i de aktuelt gældende referencerammer, og om noget evt. med fordel kan ændres for at sikre en optimal faglig opgaveløsning. (Se mere om refleksiv ledelse i Rennison 2018).

Hertil kommer, at den formelle leder naturligvis også er bevidst om sin egen såkaldte refleksionsteori, det vil sige selvskabte problemløsningsmodel over virkeligheden: forståelser af og forklaringer på, hvordan og hvorfor virkeligheden, inkl. lederen/organisationen selv, opererer på en bestemt måde, og hvilke tiltag der anses som virkningsfulde (Hagen 2006: 178ff).

Stilladsering

Om end ledelsen er på 'anden' orden, er det fortsat en ledelsesform, det vil sige, at den på organisationens vegne har 'noget for med nogen'. Udfordringen er her at navigere mellem at give det nødvendige råderum til de situerede opgaveløsninger og deres lokalt ledende præmisser – og samtidig indskrænke råderummet med minimalt bestemmende og dog forpligtende organisatorisk-strategiske præmisser. (Andersen 2014a: 14f). En klassiker i en typisk central

styret-decentralt ledet struktur. I modsætning til den interventionistiske ledelses direkte influering på opgaveløsningen og det interaktionelle ledelses facilitering af opgaveløsningen, er fremgangsmåden i dette perspektiv en stilladsering omkring opgaveløsningen: Ikke alene er anden ordens ledelsen optaget af at iagttage og reflektere over hvilke præmisser eller multiple kilder, der allerede leder fagligheden – men også af hvordan der hertil kan lægges andre præmisser, der som et stillads støtter op og muliggør opbygningen af en smuk og solid bygning; en faglig kvalificeret opgaveløsning i intenderet retning. Stilladseringen henviser til, at anden ordens ledelsen opsætter nogle præmisser og således nogle referencepunkter eller reference-rammer, der agerer meningshorisont for de involverede. Meningshorisonter fungerer ledende, så vi derved bevarer lederpersonen fri (som andet end en belejlig person at adressere, hvis noget nu går godt eller galt).

Anden ordens ledelsen har til funktion ikke at diktere (interventionistisk) eller facilitere (interaktionistisk), men *processere* referencepunkter. Det kan gøres: 1. Ved at koreografer det-som-leder allerede – fx ved i konkrete situationer at udpege områder/narrativer/hændelser/løsninger mv., der kan forstærkes og forstørres. 2. Ved forlods eller præ-situativt gennem (skriftligt nedfældede) visioner, værdier og rammesættende forordninger ('det ledende tredje' mellem ledelse og medarbejdere), at sætte retning for opgaveløsningen – så de involverede så at sige ved, 'hvad de er taget til.' (Andersen 2014b: 57f). Herved sker der en 'strukturel kompleksitets-aflastning'.

Med stilladseringen praktiserer anden ordens ledelsen en såkaldt produktiv magt fremfor en repressiv en af slagsen. At påtvinge sig direkte adkomst til den faglige opgaveløsning er ikke en geschæft for anden ordens ledelsen; selvom noget sådant ville være muligt, er det knapt så sandsynligt, at manøvren ville være kulturelt gyldig eller virke gunstigt ledende. Nej, den faglige ledelse bliver faktisk mere magtfuld – og dermed virkningsfuld, hvis den er mere beskeden. Hvis den træder frem som en såkaldt magt-til, altså en magt, der mægtiggør og muliggør, at andre får magt og frihed til at gøre og til at magte at gøre. En sådan magt definerer ikke, hvad der skal gøres, men koreograferer og konditionerer det – anviser nogle 'gunstigt anmassende' rammer, opstiller nogle 'produktivt forstyrrende' forventninger og tegner nogle omrids eller skitser, hvor

indenfor den konkrete praksis kan omarbejde og indholdsudfylde, som det nu giver mest mening i situationen.

Afgørende er her, at den enkelte frivilligt vælger at gribe de af ledelsen tilbudte præmisser i konkurrencen mellem alle de øvrige, der figurerer. Alle har principielt frihed til at vælge – ingen magt uden frihed (ellers bliver det til ren tvang). Kunsten for en magtfuld ledelse er at gøre det sandsynligt, at den enkelte motiveres til at sætte ledelsens beslutnings- og handlingspræmisser som præmis for egen adfærd. Magt er, som vi kender det fra Luhmann, et medie til at koordinere selektioner og regulere kontingens, altså en måde hvorpå vores frihed til at vælge forskelligt i en kompleks verden med mange valgmuligheder og ordningsformer, finder en foreløbig form. Magten fungerer som en katalysator, der øger sandsynligheden for, at en bestemt begivenhed indtræffer; at en særlig kommunikation (og handling) tilvælges, hvorved magten bliver et spørgsmål om kommunikationens mulighed for at forme den næste kommunikation (eller handlings formning af handling) i en fortløbende proces (Rennison 2005). I et autopoietisk perspektiv ses kommunikation som en selvreferentiel proces – hverken monologisk eller dialogisk, men hvad vi kan kalde autologisk, hvor én kommunikation knytter an til en anden kommunikation i en kommunikationskæde. Og det, der afgør om kæden fortsætter er om der knyttes an til det kommunikerede, om der kobles til de beslutnings- og handlingspræmisser, som ledelsen anviser. Tilkobling er således den tredje operation, anden ordens ledelsen er betinget af.

Tilkobling

Lakmusprøven for anden ordens ledelse er, om den kan influere på det, som organisationen gør til sine referencepunkter; om den bliver gjort til præmis for organisationens ledelse af sig selv. Det aner den ikke – førend bagefter, hvor det ses, om og hvordan noget/nogle har knyttet an. Ledelsen må dog have som intention, at den i praksis kommer til at virke ledende – og således bliver referencepunkt eller beslutningspræmis for andres beslutninger og handlinger vedrørende den faglige opgaveløsning. Om ledelsen vinder præmisværdi afhænger af tilkobling fra dem eller det, den gerne vil lede. En ledelse, der oplever mangel på ønsket virkning af sin ledelse, skal ikke anstrenge sig for at lede mere, men skal i stedet lede på en måde, der øger sandsynligheden for nogens eller nogets tilkobling. En leder kan have nok så meget for med medarbejderne, kollegerne, kulturen, strukturen etc., men hvis der ikke vindes tilkobling i tanke

og handling hos de ledede, så fungerer man reelt ikke ledende. En ledelses ledelse er henvist til at komme til stede ved at vinde tilkobling i organisationen. Tilkoblingen forårsager ledelsens virkning. Ledelse bliver på denne vis skabt som en effekt ikke som årsag. Ledelse er en effekt, der under konkurrence i et allerede virksomt væv af referencepunkter kun kommer til stede i det omfang, det lykkes ledelsen at vinde anknytning og derved skaffe sig gunstig tilkobling fra organisationen. (Andersen 2014b).

En sådan operation er ikke så enkel – for ”i moderne organisationer kan man ikke uden videre påregne den forventede grad af tilkobling fra organisationens autopoietiske hjørner,” som Frode minder os om (Andersen 2014a: 16). Hvordan så øge tilkoblingsdueligheden? Nogle bud kan være:

- at mobilisere *råderum*, hvilket muliggør situative manøvrerum.
- at udøve *retfærdighed*, hvilket fremkalder transparens.
- at erhverve sig faglig, organisatorisk og personlig *legitimitet* som leder og derved fremstå troværdig.
- at nære *tillid* og derved slippe kontrollen og forlade sig på andres frihed til at tænke og handle; at stole på at ’det rigtige’ sker, uden at behøve præcis at vide hvad ’det rigtige er’, og hvordan og hvornår det sker. At turde kaste sig ud i tillidens vovestykke, fordi tillid bevarer handlekraften og styrker villigheden til at knytte an. (Luhmann 1999: 62).
- at skabe *mening*; ledelsen øger tilkoblingen ved at tilbyde præmisser, der giver mening for de ledte, samt ved at skabe mening i de bevægelser, der allerede er i spil i forhold til ledelse af fagligheden.

Meningsskabelse

Lad os dvæle lidt ved ledelsens mulighedsbetingelser for at skabe mening i opgaveløsningen. Det er nemlig langt fra enkelt. Ikke mindst fordi mening som fænomen betragtet figurerer under følgende betingelser – mening er: kollektivt formet, konkurrerende, kontinuerlig,

konstrueret retrospekt, knapt så formfuldendt samt kontingent. Hvad dette indebærer beskrives nedenfor.²

Kollektivt formet

Mening er socialt konstrueret. Den er for det første *institutionelt* skabt, det vil sige indlejret i kulturer (normer, værdier, ideologier), sproglige strukturer (paradigmer, diskurser/narrativer, kommunikative koder) og sociale strukturer (regler, roller, rutiner, handleteorier), der alt sammen kan trækkes på i meningsskabelsen, generelt og specifikt i forhold til faglig opgaveløsning. Meningsprocessen får fremdrift og retning, når aktører appellerer til de overordnede fortolkningsskemaer. Ledelsen er naturligvis selv en del af dette institutionelle set-up, men må samtidig træde ud af det for at kunne iagttage, hvordan det dukker op i meningskonstruktionen med hvilke muligheder og begrænsninger. Mening er for det andet *interaktionelt* skabt, det vil sige, alt imens fagprofessionelle udøver deres praksis, skaber de sammen med andre en særlig mening med det, de og andre gør i den konkrete situation. Meningsskabelse er således en fælles proces kreeret via samhandling – det er ikke noget én aktør, ej heller en leder, alene er i stand til eller har patent på. Mening er ikke noget, man bare kan kommunikere fra leder til medarbejder – meningen bliver først klar for medarbejderen, når vedkommende selv er aktiv medskaber af denne i en proces sammen med andre. Mening er relationel. At mening er social muliggør, at ledelsen i forhold til enhver mening kan spørge, hvorledes den bliver erfaret og bearbejdet af andre. Det kendetegnende er medoplevelsen, mediagttagelsen og forventningen om andres iagttagelse i meningsartikulationen. Bemærk: At mening er social betyder ikke, at der kan skabes en fælles og enslydende mening. Hertil er der alt for mange fortolkningsmuligheder og forskellige referencerammer at trække på. Hvis organisationen/enheden skal kittes sammen, kan vi gøre det ved at skabe fælles *erfaringer* – få medarbejderne til at lave ting sammen, at give dem fælles oplevelser, fælles projekter og opgaver – lade dem få fælles erfaringer, som de kan trække på, og som giver dem et fælles referencepunkt. Her må den faglige ledelse så undgå at udlede en bestemt mening af de fælles erfaringer, undgå at opsummere og sætte

² Inspirationen til at begribe fænomenet mening og meningsskabelse hentes hos såvel sociologen Niklas Luhmann 1984, 1990, 2000a: 99-105, 114; Moe 1995: 73, Götke 1997: 36; Rossbach 1993: 103f) – som organisationssociologen Karl Weick (Weick 1979, 1995, 2000; Hammer & Høpner 2014, 2019; Jørgensen 2012).

mærkater på. De fælles erfaringer skal have lov at stå for sig selv. Det er dem, der binder os sammen.

Konkurrerende

Mening er mangfoldig. Vi må i meningsskabelsen holde os følgende for øje: ”Problemet for os, når vi skal skabe mening, er ikke, at vi mangler information for at skabe mening, men at der er så uendelig mange muligheder for at skabe mening, og at tingene er flertydige. Vi kan således ikke skabe den ‘rette mening’ – der er uendeligt mange meninger, der kan skabes.” (Hammer & Høpner 2014: 102). Begivenheder og fænomener bliver typisk tillagt mange forskellige betydninger – selv inden for den samme organisatoriske enhed, ja det selvsamme menneske. Vores forskellige identitetspositioner og referencerammer skaber mange fortolkningsmuligheder og gør, at vi principielt kan tackle og forstå den ‘samme’ begivenhed eller ting på forskellig vis (hvilket kan virke fleksibelt eller overvældende). Mening er relativ. I henhold til den faglige opgaveløsning skabes der således forskellige forståelser og konkurrerende billeder – alle med den intention at fremme, hvad der for de enkelte fremstår som de mest hensigtsmæssige handlinger og meninger. Konsensus er i dette mangfoldige meningsmultivers afløst af meningsforhandlinger og potentielle, faglige kontroverser – og af de passende forstyrrelser dette bibringer. Anden ordens ledelsen er sig dette bevidst og søger på polyfon vis at skabe rum for, at alle stemmer høres – *screenes* hvilke meningskonstruktioner der er på spil, hvordan de støder sammen og evt. kan kobles; *hacker* sig ind på deres betydning og konsekvens; *oversætter* dem og viderefører dem; og om muligt *prioriterer* imellem meningsforslagene og selekterer de mest plausible i sin videre præmissætning (Rennison 2014b).

Kontinuerlig

Meningsskabelse er en kontinuerlig proces. Den begynder aldrig, men er hele tiden i gang. Meningen skabes kontinuerligt i forbindelse med, at nye mennesker eller projekter kommer til, nye ting afprøves – og ny mening tilskrives undervejs. Vi er altid ‘kastet ind’ i noget; i tilværelsen, i en særlig tid, i alle mulige begivenheder, uheldige sager, krævende brugere, beslutningssituationer osv., som vi ikke selv har bestemt, men hvor vi er nødt til at handle – og så først efterfølgende finde meningen deri. Hverdagen er ofte præget af følgende karakteristika (jf. Winograd og Flores i Weick 1995: 44): Vi kan ikke undgå at skulle handle, uanset hvordan det

så går. Vi har ikke tid til eller mulighed for at reflektere over handlingerne. Vi kan ikke forudsige effekterne af vores handlinger (rationel planlægning versus det sociale dynamik). Vi opfatter måske kun fragmenter af situationen, vi står i og har ingen stabile mønstre og sammenhænge at gå efter. Vi kan ikke foretage en objektiv analyse af det, vi er kastet ind i, men må forlade os på vores subjektive tolkninger og mistolkninger. Sådan er betingelserne og derfor den præmis, ledelsen må lede under. Opgaven for anden orden ledelsen er her at iagttage, hvordan medarbejderne finder mening midt i al virakken; hvordan de tackler 'meningssammenbrud' afledt af fx en ny struktur eller nye arbejdsopgaver, og om de oplever sammenhæng i de kontinuerlige forandringer, der sker i organisationen. Bemærk, organisationer ses i dette perspektiv som løst koblede systemer, eller mere præcist: organisationer er løse *og* koblede; nogle gange er de tæt koblede, mens de andre gange er næsten dekoblede. Personer, ting, tiltag etc. hænger måske sammen (for evigt eller for en stund), måske ikke. Noget giver mening, noget andet mindre mening. Ledelsen må være bevidst om dette vilkår, navigere i det, kommunikere om det og forsøge at sprede accept heraf og tryghed heri.

Konstrueret retrospekt

Meningsskabelse er en tilbagevendende *og* tilbageskuende proces; virkeligheden er det, vi sanser og *gør* her og nu, og efterfølgende forsøger vi så at tolke disse indtryk/handlinger og tilskrive dem mening. Vi skaber mening med en begivenhed/situation/handling/kommunikation *efter*, at den har fundet sted: "Hvordan kan jeg vide, hvad jeg tænker, før jeg ser, hvad jeg siger/*gør*?", er det velkendte Weick-refræn. Vi søger først bagefter at "intellektualisere" og fortolke vores handlinger og opfinde en rød tråd, så vores handling giver mening. Vi efterrationaliserer. "Mening er ikke noget, der er vedhæftet en særlig begivenhed – meningen er derimod i den opmærksomhed, som er rettet mod begivenheden" (Weick 1995: 26 i Hammer & Høpner 2014: 102). En anbefaling til ledelsen er derfor at give denne opmærksomhed opmærksomhed. Hertil kommer, at ledelsen kan reflektere over, hvilke muligheder organisationen har for at påvirke den baglæns meningskonstruktion; om efterrationaliseringen kan styres – fx ved at skabe nogle fælles faglige begivenheder og forklare hvorfor de er vigtige – og således knytte handling og mening sammen.

Knap så formfuldendt

Mening skabes på baggrund af erindring, hvor noget huskes, mens andet glemmes. Vi rekonstruerer – og det aldrig i 1:1; virkeligheden begribes aldrig, som den 'er', men fortolkes altid. Meningsskabelsesprocessen er fyldt med 'bias': Vi udelader, omskriver og sætter måske ting sammen, som aldrig hørte sammen. Når blot det giver *tilstrækkelig* mening og klarhed. I en verden med mange fortolkningsmuligheder er det meningsløst at tale om akkurate. Meningsskabelse er ikke fokuseret på at få eller skabe det helt rigtige billede på baggrund af et fuldt oplyst grundlag – vi søger ikke det akkurate, men vi tilfredsstiller ved at søge noget, der blot er plausibelt; en sandsynlig forklaring, en tilstrækkelig, tilfredsstillende løsning; en rimelig troværdig begrundelse eller sammenhæng. Dét er rigeligt til at skabe mening. Vi behøver ikke alle detaljerne, så kan det hurtigt blive meningsløst. Og tage alt for lang tid. Det er ledelsens betingelser. Så i dét perspektiv står den sig bedst ved at skabe plausible begrundelser for aktiviteter og præmisser. Og gerne hertil anvende symboler (myter, metaforer og gode historier), der vækker følelser og tanker, skaber genkendelighed og sammenhæng – og som herved giver nogle plausible forklaringer, der giver mening og initierer handling. Hertil kommer den fortolkningsfrihed, dette inviterer til; ledelse er ikke en 'management', der leverer klare retninger og færdigudformede svar, men en 'managination', som åbner for medarbejdernes fortolkninger, fantasi og forestillingskraft – og for den mening, de selv herigennem finder.

Kontingent

Meningsskabelse kompliceres af, at verden omkring os hele tiden ændres, så vores forsøg på at opnå mening bliver et foreløbigt her-og-nu billede. Det kan ikke være anderledes. Faktisk ligger denne omskiftelighed indlejret i selve meningsbegrebet, i al fald hvis vi forstår det i en luhmannsk terminologi. Mening defineres her som enheden af aktualitet og potentialitet, det vil sige, når vi tildeler noget en bestemt mening (aktualitet), så er der principielt mulighed for at tildele det en anden betydning (potentialitet), og denne mulighed står altid åben. Aktualiseringen af en bestemt mening sker altid indenfor en horisont af andre muligheder, indenfor en potentialitet. Mening er hermed det aktuelle omgivet af det potentielle, der eksisterer i et simultant forhold til hinanden – på én gang reduceres og bevares kompleksiteten derved. Mening medierer mellem aktualitet, der er sikker men ustabil – og potentialitet som er usikker men stabil. Der er således bevægelse i meningsbegrebet, som hindrer ethvert meningsbåret

system: et individ, en interaktion, en organisation, en ledelse i at henfalde til "the one and only" tilstand. Præcis dette er ellers ofte resultatet: Ikke alene tenderer vi til at se tingene på én måde, nemlig vores egen, men vores forforståelser og forudfattede meninger gør også, at vi ser det, som vi forventer at se – og derved skaber vi selvopfyldende profetier og ikke megen plads til alternativer. Vi ser typisk efter det, som vi allerede tror eller forestiller os, og så søger vi mere eller mindre bevidst bekræftelse på det. Den kendte devise "jeg tror det, når jeg ser det" bliver til "jeg ser det, når jeg tror det". Eller med Weicks ord: "Your believes are cause maps that you impose on the world, after which you 'see' what you have already imposed" (Weick, azquotes.com). Så meget desto mere er det værd for en (faglig) ledelse, ikke blot at være bevidst om egne og andres etablerede forventninger – og at mening skabes og genskabes indenfor en afgrænset kontekst, men at insistere på, at mening netop i sig rummer muligheden for at række ud over denne kontekst og lader os se andre muligheder. En potent ledelse – en managination – viser hen til en verden af endnu-ikke-aktualiseret potentialitet og vedholder at mening pr. definition er kontingent; intet er nødvendigt, intet er umuligt – alt kan være anderledes, hvis blot vi er åbne og tilladende. Så meningsskabelse handler om mulighedsskabelse.



Praksis spørgsmål

Det autopoietiske perspektiv på faglig ledelse inviterer os bl.a. til at reflektere over følgende:

- Hvad leder fagligheden i vores daglige praksis? Hvad virker fagligt ledende? Hvorfor? Hvordan? Hvilke konsekvenser har det; hvilke muligheder og begrænsninger giver det for en kvalificeret opgaveløsning hos os?
- Hvordan reflekterer vi over, hvad der allerede virker fagligt ledende, og på hvilke måder fagligt ledende tiltag vil kunne bevæge opgaveløsningen i en ønsket retning?
- Hvordan kvalificeres ledelsen af det-der-allerede leder fagligheden?
- Hvordan øges tilkoblingen til ledelsens tilbudte præmisser?

- Hvordan skaber vi mening med den faglige opgavevaretagelse og dens ledende præmisser – ikke mindst i lyset af meningsskabets generelle udfordringer?
- Hvordan arbejder vi med anden orden ledelsens tålmodighed og dennes evne til at kunne tåle, at faktisk tilkobling sker processuelt over tid – over meget længere tid end det tager en konventionel ledelse at udmelde en mere direkte ordre eller beslutning. Er vi opmærksomme på hvordan ledelsen disciplinerer sig selv og sin egen tålmodighed i sit virke?



Kritiske spørgsmål

- Hvordan sikre sig en kvalificeret og retningsbestemt faglig opgaveløsning, hvis der ingen overordnet styring og plan er hermed, som organisationen som helhed forventes at følge?
- Hvordan undgå at de ansattes frie valg om tilkobling til ledelsens beslutnings- og handlingspræmisser efterlader ledelsen fuldstændig magtesløs, når de vælger ikke at knytte an? Hvor er ledelsesretten her?
- Hvad med den medarbejder, der har det bedst med en fast ledeshånd, der udstikker klare retninger og på den vis skærmer den enkelte for beslutnings- og handlingspres?
- Hvordan håndterer lederen den tilsyneladende afblegning af ledelse som anden orden ledelsen er?
- Hvordan disciplinerer man sig som ledelse for et ledelsesperspektiv, der reelt er radikalt og epistemologisk og dermed bogstaveligt *mere* end et ledelsesbegreb: et ledelsesimperativ?
- Hvordan agerer man som faglig ledelse i et autopoietisk perspektiv, når der ovenfra måske er forventninger i et interventionistisk perspektiv og nedefra måske forventes en fagprofessionel autonomi?

DE TRE PERSPEKTIVER

Nedenfor er oplistet essensen af de respektive teoretiske perspektiver som vi har præsenteret. Vi lader oversigten tale for sig selv og berige med dens eget overblik over forskellighederne – alt imens vi understreger, at perspektiverne netop er teoretiske abstraktioner, der i en konkret faglig ledelse snor sig på kryds og tværs og naturligvis finder deres udbredelse og udfoldelse, alt afhængigt af lokal organisatorisk tradition og intention.

INTERVENTIONISTISK PERSPEKTIV	INTERAKTIONISTISK PERSPEKTIV	AUTOPOIETISK PERSPEKTIV
Faglig ledelse som substantiel strategisk ledelse.	Faglig ledelse som distribueret ledelse vha. ressourcepersoner.	Faglig ledelse som ledelse af ledelse af faglighed.
Lederen (person) – frontlinjelederen.	Medledere (relation) – org. ml. mænd.	Ledelse (funktion) – 2. ordens ledelse.
Træffer beslutning om faglig substans og faglig udvikling; definerer faglig kerne og fagligt niveau, oversætter og omsætter politiske og strategiske beslutninger til ændret faglighed.	Placerer beslutningstagning om faglig substans og faglig udvikling hos RP som tredjepart. RP fungerer ledende på opgaveløsningen, nedadtil og opadtil, og agerer katalysatorer for faglig udvikling.	Skaber refleksion om det-der-leder, processerer disse ledende præmisser og supplerer med visioner, værdier og rammesættende tilbud, der danner meningshorisont for medarbejdernes egne faglige ledelse
Direkte influering på opgaveløsningen.	Facilitering i opgaveløsningen.	Stilladsering omkring opgaveløsningen.
Substantiel kompleksitetsaflastning.	Interaktionel kompleksitetsaflastning.	Strukturel kompleksitetsaflastning.
Magt-over; dirigere & kontrollere.	Magt-med; delegere & interagere.	Magt-til; konditionere & muliggøre.
Kommunikation = Lineær transmission (kanyle). Monologisk. Styringens styrke og præcision.	Kommunikation = Cirkulær relation (ring). Dialogisk. Det bedre faglige arguments styrke.	Kommunikation = Selvreferentiel proces (kæde). Autologisk. Tilkoblingsduelighed.
Org. = funktionel fagmaskine.	Org. = dialogisk interaktiv organisme.	Org. = løst koblet autopoietisk system.
Rationel regulerende ledelse.	Relationel faciliterende ledelse.	Refleksiv stimulerende ledelse.

HVORDAN FAGLIG LEDELSE 2.0?

I det følgende pinpointes de grundlæggende elementer, som faglig ledelse 2.0 handler om og virker igennem. Eller nogle af dem. Eller *måske* nogle af dem. Uafhængigt af teoretisk perspektiv tillader vi os at kaste definitioner og dessiner op, vi leger, postulerer, tilbyder tentative bud – og inviterer læseren til at reflektere, diskutere og udfolde videre eller måske forkaste og finde alternativer. Vi lader elementerne dukke op i en lind strøm, så bare læn dig tilbage og følg med i vovestykket.

Position indenfor-udenfor

Faglig ledelse 2.0 har indsigt i den faglige opgaveløsning, kender til de involverede fag og udfordringer. I samtale med de fagligt udøvende identificerer den formelle leder faglige udviklingsbehov og skaber grundlag for dannelsen af faglig vækst. Den faglige leder motiverer til god faglig kvalitet og besidder fagligt overskud, overblik og kompetencer, så hun er i stand til at organisere læreprocesser, der kan skabe læring og kvalitet. Det faglige forspring består i, at lederen evner at rumme en højere grad af kompleksitet end den, der umiddelbart er tilstede i selve arbejdsudførelsen. Fagligt lederskab handler her om at være jokeren, der på en gang er en del af spillet og uden for spillet (Qvortrup 2008: 106f). For at spotte læringsbehovet må den faglige leder stå udenfor organisationen, for kun herfra kan hun overskride organisationens videnshorisont. Den, der er indenfor, risikerer at 'go native', at blive hjemmeblind – og kun se det som fagligheden selv kan se, men ikke hvor den er, kunne være på vej hen eller burde bevæge sig i retning af. Men lederen må også være en del af organisationen; det er dumt konstant at stille sig udenfor, for så spiller man jo ikke med. Nuvel, lederen kan vanskeligt påtvinge læring ude- eller oppefra – hun kan kun håbe på, at hendes 'forstyrrelse' hilses velkommen, og at medarbejderne selv vælger at knytte an til den. Men den anknytning højnes ved, at lederen opleves som en integreret del af organisationen, og at hun viser, at hun ved noget om, hvad der fagligt rører sig. Herudover angår indenfor-udenfor-positionen også den faglige ledelses balancering mellem at forandre og forvare. Det er på den ene side en faglig ledelses opgave at forandre, at sikre passende forstyrrelser, stille upraktiske spørgsmål til praksis, pirre komfort-zoner og således udpege og efterspørge alternativer til det, der tages for givet – til alle de fagprofessionelle, automatiske downloads. Herunder udvise såkaldt kritikabel ledelse; en ledelse der modtager, meddeler, muliggør og mestrer kritik med henblik på at forandre (Rennison 2017). På den anden side er det også en faglig ledelsesopgave at forvare fagligheden: Faglig ledelse lærer os, hvor verden *har* været, for at forstå og påvirke, hvor den bevæger sig hen. Man kan kun kreativt forny det bestående, hvis man kender til det. Hvordan kan man vide, hvor man er på vej hen, hvis man ikke ved, hvor man kommer fra. Det er en faglig ledelsesopgave at sikre, at den viden er udbredt, og at den institutionelle faglige hukommelse bevares.

Problemets anatomi

Faglig ledelse 2.0 ser det faglige felt som et samlet problemkompleks og inddrager de fagprofessionelle, deres viden og erfaring i selv at identificere både problemet og foreslå interventionens art og størrelse. Der kan arbejdes efter en såkaldt "What's the Problem Approach" (Bacchi 2010), hvor vi ikke bare kaster os ud i nye faglige løsninger, koncepter eller metodikker, førend vi har helt styr på hvilket grundproblem, de er et svar på. Vi evner at lave en god problemanalyse: Hvem er problemet et problem for? Hvordan konstrueres problemet af forskellige parter? Hvordan er problemfremstillingen blevet skabt og forsvaret? Hvilke grundantagelser og forforståelser ligger bag? Hvad efterlades som åbenbart uproblematisk? Hvor er de 'blinde pletter'? Hvilke diskursive, subjektive og levede effekter har problemfremstillingen? Hvordan kan problemfremstillingen evt. kritiseres og erstattes med alternative fremstillinger? Det handler også om at analysere og spørge til, hvorfor noget er blevet udvalgt og har gjort sig fortjent til at opnå status af fagligt problem og indsatsområde – og at sikre at der kan gives saglige begrundelser for det. Hertil kommer hele vanskeligheden med at forstå de såkaldt wicked problems, der ikke enkelt lader sig løse – og al den kompleksitet og de mange fortolkningsmuligheder, der knyttes til det, vi ved. Det er ikke altid, vi kender svarene, måske vi ikke engang kender de rigtige spørgsmål, som vi skal stille. Hvad gør vi så? Ja, vi skal ikke lade som om, at vi kender problemet og har løsningen. Vi burde hellere indrømme, at vi ikke altid aner, hvad der er i gang, men at vi sammen kan finde et svar. Et fagligt lederskab åbner mulighed for, at vi får diskuteret tingene: "Hvad sker der? Hvordan er vi kommet hertil? Hvordan skal vi tolke det, der sker udenfor organisationen? Hvad oplever vi? Hvad er vi optaget af? Hvad betyder noget? Hvad betyder *det* og hvordan kommer vi videre herfra?" Det er en måde at håndtere den forvirring, der af og til kendetegner opgaveløsningen og en måde at skabe mening på; at make sense over the mess – i bedste Weick-stil. (Hammer & Høpner 2014).

Professionel kapital

Faglig ledelse 2.0 udvikler og understøtter enhedens professionelle kapital, det vil sige fællesmængden af human kapital, social kapital og beslutningskapital. *Human kapital* vedrører som bekendt de ansattes kompetencer, viden, erfaringer, evner, intelligenser og talenter i forhold

til opgavevaretagelse. Faglig ledelse muliggør her på traditionel vis kompetenceudvikling, videnudvikling og videndeling samt inviterer til kollegialt samarbejde og sparring. I relation hertil er faglig ledelse også optaget af *social kapital* og dermed af retfærdighed (alle føler sig hørt, involveret, behandlet lige og med værdighed), samarbejde (fælles mål, gensidig respekt, ordentlig kommunikation) og tillid (skabt via konsistens, integritet, lydhørhed, ansvarsdelegering). Herunder fokuseres på a. 'bonding': at opbygge tillid og stærke bånd til dem tættest på; b. 'bridging': at bygge bro mellem det/de, der er forskellige samt c. 'linking': at skabe forbindelse og koble sig til personer/niveauer/institutioner/netværk med indflydelse og/eller ressourcer. Den sociale og humane kapitalindsats suppleres med *beslutningskapital*, det vil sige de ansattes evne og mulighed for at vurdere og træffe fagligt velbegrundede beslutninger i de ofte komplekse og forskelligartede situationer, der opstår i forbindelse med varetagelsen af de daglige opgaver. Faglig ledelse er her opmærksom på de ansattes faglige dømmekraft og hjælper med til at styrke deres beslutningskraft. (Hargreaves & Fullan 2016; Hasle et al. 2010).

Phronesis & Purpose

Faglig ledelse 2.0 leder ud fra praktisk visdom, erfaringsbaseret og etisk indsigt i, hvad der bør gøres i en given situation, samt hvornår og hvor viden og færdigheder skal effektueres. Der er fokus på nærhed og en gåen tæt på virkeligheden – på praktisk viden og dømmekraft i dagligdagssituationer. Der ledes ud fra kontekst og en præmis om, at ting kun kan forstås i deres relevante kontekst – man søger ikke efter det universelle og generiske, men det kontekstafhængige, partikulære og lokale. Og en phronetisk faglig ledelse er optaget af værdier – og stiller sig værdirationelle spørgsmål som: Hvor er vi på vej hen? Er det ønskeligt – for hvem? Hvad er godt og skidt ved det, vi gør? Hvad bør der alternativt gøres? Det handler ikke blot om at levere abstrakte fagteoretiske termer (episteme) eller at komme med færdige instrumentelle løsninger (teche) – i en phronetisk faglig ledelse inviteres til normativ refleksion over hvad det er for en opgavevaretagelse, en organisation og i det hele taget et samfund, vi skaber og gerne vil skabe. (Flyvbjerg 2001: 70ff, 160ff). Det følger fint i tråd med den generelle tendens til at flytte ledelsesfokus fra et instrumentelt 'hvordan' til et mere værdibaseret 'hvorfor'; fra procedurerationalitet, 'gør vi tingene rigtigt', til værdirationalitet, 'gør vi de rigtige ting'; fra præstation til

'purpose' og spørgsmålet om 'public value', 'good governance' eller - på dansk – samfundsmæssig værdiskabelse, ledelsesetik og bæredygtighed.

Pragmatisk praksis

Faglig ledelse 2.0 er ikke til løsrevne koncepter og fritsvævende ideologier og so-ein-Ding-müssen-wir-auch-haben. Den faglige ledelse har en god fornemmelse for, hvad der rent faktisk virker i praksis – en evne til at opveje hvilke organiseringer, arbejdsmetoder, faglige tilgange etc., der har umiddelbar effekt 'her hos os', er mest hensigtsmæssig for opgaveløsningen og realiserbar i en given kontekst. Nuvel, den faglige ledelse er bevidst om vigtigheden af at fremstå som en faglig up-to-date organisation, der er med på 'det nye' og på det, der tilsyneladende er evidens for, men ved også at et godt fagligt omdømme ikke kun handler om isomorfi, om at gøre som de andre, men om at have føling med hvad der sker lige-nu-lige-her i selve mødet med opgaven og den berørte og så tilpasse sig hertil. Den faglige ledelse er ligeledes optaget af, hvordan abstrakte idealer (teorier, ideologier, værdier, mål, planer) kan erstattes eller som minimum suppleres med lokale dialoger, der følger konkrete åbninger og muligheder i hverdagens praksis og dens naturlige afvigelser. Den pragmatiske tilgang handler også om at forenkle, at benytte mentale smutveje og kvalificerede forsimplinger og om at vælge enkle løsninger, hvor dette synes fordelagtigt. Og her iværksætte og tillade eksplorative eksperimenter – og på den vis undvige omvejen over refleksionens metaposition og i stedet tage genvejen via profleksionen; den aktive handlen i nuet, hvor vi kaster os ud i gøren for så at se, hvad der sker, og hvad der virker i en konkret praksis. Med til en pragmatisk praksis hører desuden den faglige ledelses blik for geninnovation; evnen til at spotte allerede eksisterende og velfungerende tiltag og innovative løsninger i og uden for organisationen – undgå at der opfindes alt for mange dybe tallerkner, men i stedet sigte mod at viden spredes, deles ud, samles op og genbruges i nye kontekster (Rennison 2015).

Potentialeledelse

Faglig ledelse udnytter allerede eksisterende men uudnyttede ressourcer, forløser hidtil uforløste potentialer og genererer usete muligheder, som det aktuelle byder på. Det er traditionelt

fagprofessionelles ambition at forbedre den faglige kvalitet frem for at levere samme kvalitet for færre penge. I en faglig ledelse 2.0 regnes der ikke med tilførsel af flere ressourcer – her skal der disponeres med de forhåndenværende og tilmed på en sådan måde, at kvaliteten højnes. Det indebærer at kunne identificere og opdyrke de videnskæssige potentialer, der allerede ligger i organisationen, i medarbejderne og ikke mindst mellem dem, herunder at udnytte team-synergier og få medarbejderne til at opdage, møde og anerkende hinanden indenfor og på tværs af fagligheder og siloer. Det handler om bedre udnyttelse af medarbejderes kompetencer og faglige forslag, større uddelegering af ansvar samt bedre udnyttelse af den værdi, der ligger i at højne medarbejdernes indre motivation. Og ikke mindst må potentialedelsen aktivere medarbejderne til selv at finde de liggende-lige-for potentialer; lære dem at se muligheder fremfor at identificere problemer og umuligheder; bruge deres så ofte udbredte kritiske sans til at se osten og ikke hullerne i den. Der ligger en masse merviden og merværdi gemt i disse skjulte skatte, i disse uforløste potentialer, som den faglige ledelse må gå på jagt efter for derved at sikre et kvalitetsløft for de samme ressourcer. (Rasmussen 2014: 96ff, 107).

Pluralistisk fagforståelse

Faglig ledelse 2.0 ser og styrker faget i sammenhæng med andre fag, minimerer fagligt hygehad, bygger bro mellem siloer, muliggør samarbejde på tværs af fagprofessionelle og i relation til frivillige. Den faglige ledelse ved hvilken faglighed og/eller fagkombinatorikker, der er hensigtsmæssige hvornår – og således hvorvidt den respektive faglige opgave alene kræver en *monofaglighed* (professionel 'jeg-i-mig' tilgang) eller fordrer, at flere fag arbejder ved siden af hinanden i en *flerfaglighed* (multiprofessionel 'jeg-i-dig' tilgang). Måske er der snarere behov for at fag kombineres og mixes på kryds og tværs orienteret efter fælles mål og opgavevaretagelse i en *tværfaglighed* (interprofessionelt team 'jeg-i-det' tilgang)? Eller alternativt løses den faglige opgave måske bedst ud fra integrationsfaglighed (transprofessionelt team 'jeg-i-nu' tilgang), det vil sige med udgangspunkt i et kollektivt nærvær, hvor det er opgavens karakter og omskiftelighed i nuet, der er styrende. Hvor vi er tilstede i det helt åbne felt – alt kan ske. Professionerne er her med vilje slørede, men alligevel fuldstændig tilstede i deres essens. Man rådgiver hinanden, har tillid til hinanden og fokuserer på opgaven og det fælles mål. At afveje disse forskellige sammensætninger af fag er en central faglig ledelsesopgave.

Polyfon ledelse

Faglig ledelse 2.0 agerer indenfor et flerstemmigt multivers af forskelligartede, selvstændige og samtidige fagligheder, faggrupper, faglig-teoretiske tilgange, styringsparadigmer (klassisk bureaukrati, fagbureaukrati, New Public Management, New Public Governance etc.), kommunikative koder (økonomi, politik, ret, pædagogik, miljø, sundhed etc.) og hverdagsagtige dilemmaer (kontrol vs. tillid; ressourcer vs. kvalitet; rettigheder vs. budgetmuligheder; brugerbehov vs. faglig anbefaling; professionsidealer vs. professionspraksis). Kunsten består i ikke at forfalde til resignerende krydspres-snak og til flugt fra dilemmaerne og paradokserne, men i stedet se mulighederne i forskellighederne og orkestrere dem på kreativ vis. Den faglige ledelse kan her ses i relation til udviklingen af en såkaldt *T-formet faglighed*, der kombinerer en dybde-faglighed med en bredde-faglighed. Dybdefagligheden (den horisontale streg i T'et) anlægger et specialiseret perspektiv; vi besidder en relevant faglighed og nødvendig viden indenfor et felt. På tværs af dybdekompetencer anerkender vi ideelt set gensidigt hinandens unikhed og uerstatelighed i den fælles opgavevaretagelse. I breddefagligheden anlægges et helhedsperspektiv. Vi kombinerer fagligheder via evnen til at være empatisk overfor det, andre kan. En empati, der viser sig som åbenhed og nysgerrighed – og som en inviterende og eksperimenterende tilgang til samarbejdet. Vi anretter et side-blik. Vi kan ikke have blik for alt – vi kan og skal ikke vide alt om alt. Men vi kan ”gå en tur i de andres sko”, fx ved at interviewe hinanden om hinandens arbejde og syn på sagen, eller ved at skygge hinanden, observere hinandens arbejde eller måske ovenikøbet bytte job for en dag. Uanset metode er det afgørende, at vi viser oprigtig nysgerrighed i forhold til, hvordan virkeligheden ser ud fra de andres synsvinkel. Det at se verden gennem andres øjne og andre briller øger muligheden for at få blik for helheden. Og når vi gør det, får vi også mulighed for at se tilbage på vores egen praksis og nuancere perspektivet på egen virkelighed: Var der mon noget, jeg kunne gøre anderledes for at lette samarbejdet og den fælles opgave? Mødet med forskellige perspektiver fører ofte til forstyrrelser af vante tænke- og handlemønstre, der kan være startskuddet til nytænkning. Heri ligger faktisk også definitionen på kreativ polyfoni, som vi kan forstå som en persons evne til at kombinere viden og indsigter, herunder forskellige former for logikker/koder, for derved at kunne eksperimentere med disse alternativer og se verden dukke op på ny. (Rennison 2014b; Brown & Wyatt 2010 i Jørgensen et al. 2016: 204ff).

PERMA-miljø

Faglig ledelse 2.0 arbejder ud fra det gængse faktum, at faglig kvalitet afhænger af trivsel og et godt arbejdsmiljø – her flyder faglig ledelse og personaleledelse sammen. Selvom det er individuelt, hvad der får os til at trives og have det godt på jobbet, kan en faglig ledelse lade sig inspirere af fem arketyperiske elementer, der ifølge positiv psykologi får mennesket til at blomstre (Seligman 2012): 1. *Positive emotioner* (optimisme, håb, glæde, inspiration, stolthed, tilfredshed) skabt via fx faglig passion, begejstring for opgaven og 'dem vi er her for' – og fra deling af viden og oplevelser med hinanden – samt hverdagshuskere som 'fejrr succese', 'vis taknemmelighed', 'anerkend hinanden', 'smil' og 'grin' – og andre smittende energigivere. 2. *Engagement* hvor vi får fred til at koncentrere os om vores aktiviteter, får lov til at fordybe os og være nærværende i vores arbejde, fuldstændig i ét med det – det så berømte 'flow'. Fagligt lederskab må medvirke til at skabe rammer for, at dette muliggøres; fx ved at fjerne forhindringer som blokerer for fremdrift og kvalitet i arbejdet; ved at medarbejderne får lov at være fordybet uden afbrydelser; ved at de ikke bliver urimeligt kritiseret; ved at de udfordres tilpas i forhold til deres evner, ved at deres styrker fremhæves og anvendes; ved et passende, ikke anmassende antal regler og regulativer; ved frihed i arbejdsudførelsen, medindflydelse og åben dialog. 3. *Relationer*, hvor der samarbejdes og knyttes gode forbindelser mellem mennesker, ikke blot titler og roller. Hvor den enkelte føler sig hjemme og som en væsentlig del af fællesskabet i temaet/afdelingen/organisationen. Hvor der er ægthed, samhørighed, gensidig støtte, opmuntring og villighed til at gå den ekstra mil for hinanden. 4. *Mening*, hvor den enkeltes værdier, styrker og interesser ræsonneres med teams/afdelingens/organisationens; hvor hver enkelt finder mening i arbejdsopgaverne, ser formålet med dem og ser bidraget i en større sammenhæng ('why-power'); hvor vi ikke blot er optaget af 'hvad er min rolle?', men 'hvordan kan jeg tilføre værdi? – alt imens vi føler os forbundne til det fælles og højere mål og mærker, at vi er en del af noget større. 5. *'Achievement'*: Endelig øges trivslen og derved kvaliteten af den faglige opgaveløsning ved, at de ansatte reelt opnår det, de gerne vil – og at de oplever, at det er realistisk at opnå deres mål og indfri de overordnede formål. Ledelsesopgaven er at muliggøre dette (via delmål, ressourceindsatser etc.) samt påskønne, når den enkelte opnår succes og føler sig stolt over egne resultater og bidrag. Med disse fem elementer in mente er det faglige lederskabs funktion på bedste beskud at medvirke til at skabe positivitet, flowfyldt

engagement, autentiske relationer, dybere mening og udbredt resultatstolthed i den faglige opgaveløsning. Intet nyt under solen her, men ét er jo intentioner, noget andet er at praktisere dem.

Psykologisk ro

Faglig ledelse 2.0 tillader psykologisk ro. Og det på flere måder. For det første i forhold til at reducere i mængden af nye tiltag og kontinuerlige forandringer, så ting får tid til at falde på plads og forankres, før de på ny skal ændres – og så de ansatte får fred og ro til at fordøje og trække vejret. For det andet en ro i form af tid til faglig fordybelse, eftertænkksomhed og ”negativ formåen” (Bion 1988), det vil sige ikke-handlen, altså det at kunne tåle at befinde sig i usikkerhed og kaos, uden at give efter for trangen til at handle, før grundlaget for at gøre det, på fornuftig vis er til stede. For det tredje en ro i form af at en vis grad af organisatorisk ’slack’; noget værens-overskud, noget ikke-registrerbar tid, et pausens frirum, hverdagens smalltalk og kollegialt ’sludderi’, uden noget egentligt formål, men ikke desto mindre væsentlig for at sikre faglig innovation, fleksibilitet, godt arbejdsmiljø etc. Der kan som bekendt ske meget i pauserne og omkring kaffeautomaten. For det fjerde må et fagligt lederskab betone vigtigheden af psykologisk ro i form af lejlighedsvis meditative stunder, hvor medarbejderne er fuldstændig befriet fra præstation, hvor de parkerer al gøren og ’burde-skulle’. Hvor den indre og ydre hverdagsstøj er forstummet. Hvor de stilner sindet; fjerner tankemylder og negative følelseskaskader af skyld, skam, frygt etc. Og blot er tilstede i nuet, i sig selv, i den rene væren. For herfra igen at give sig i kast med arbejdsopgaverne – nu forhåbentlig mere nærværende. Faglig ledelse 2.0 bakker op om tidens trend med mindfulness og stilhedsbevægelse – ikke som endnu en ny ledelsesteknologi, men som en human foranstaltning til gavn for såvel medarbejder som opgavevaretagelse.



AFSLUTNING

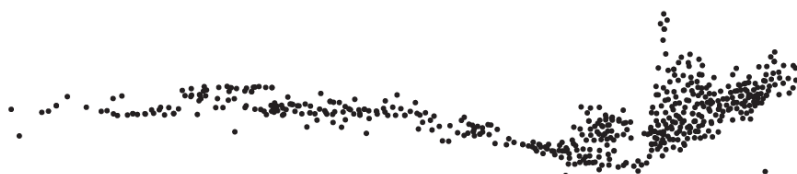
Så nåede vi til vejs ende. Vi har gennem tekstens tre hoveddele undersøgt fænomenet faglig ledelse 2.0 og således, hvorfor faglig ledelse i denne tid findes væsentlig, jf. de forskellige be-
væggrunde; hvad faglig ledelse er, belyst gennem de tre teoretiske perspektiver samt givet vo-
res tentative bud på, hvordan faglig ledelse principielt kan gribes an, og hvad den centrerer sig
om. Tilbage er blot at takke dig for læsningen og at invitere dig til at reflektere over:

- Hvordan giver det hele mening?
- Hvad er værd at huske? Eller måske bedre at glemme?
- Hvordan giver det anledning til at ændre noget i din praksis?

God fornøjelse og tak for nu.

Betina W. Rennison & Frode Boye Andersen

Aarhus. August 2020.



LITTERATUR

- Andersen, F.B. (2019a): Ledelse gennem koordinatore, konsulenter, kollegiale vejledere, projektansvarlige og andre organisatoriske mellemmand. I: F.B. Andersen (red.): *Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Andersen, F.B. (2019b): Ledelse pr. mellemmand. I: Frode Boye Andersen (red.) *Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Andersen, F.B. (2018). Faglig Ledelse 2.0? *CLOU Skriftsserie*, 2018-002. (https://www.ucvi-den.dk/portal/files/54255773/FBAFaglig_ledelse_2.0CLOUart.pdf)
- Andersen, F.B. (2016): Distribution – Ledelse A/S. I: F.B. Andersen (red.) *Ledelse gennem skolens ressourcepersoner*. Aarhus: Klim.
- Andersen, F. B. (2014a): Ledelse af ledelse – anden ordens ledelse som perspektiv. I: F.B. Andersen (red.) (2014): *Ledelse af ledelse i organisationer*, Aarhus: Systime/Hans Reitzels.
- Andersen, F. B. (2014b): Anden ordens ledelse som konsekvens. I: F.B. Andersen (red.) (2014): *Ledelse af ledelse i organisationer*, Aarhus: Systime/Hans Reitzels.
- Andersen, F. B. (2014c): Ledelse af vejledning. I: Bro, Boelt & Jørgensen (red.) *Vejledning - teori og praksis*. Århus: KVaN.
- Andersen, L., Beck Jørgensen, T., Kjeldsen, AM, Holm Pedersen, L; Vrangbæk, K. (2012): "Public Values and Public Service Motivation: Conceptual and Empirical Relationships." *The American Review of Public Administration*, Volume: 43 issue: 3, page(s): 292-311.
- Bacchi, C. (2010). "Foucault, Policy and Rule: Challenging the Problem-Solving Paradigm", *FREIA skriftserie*, nr. 74 juni 2010, Aalborg: Aalborg Universitet.
- Berg L.N., Byrkjeflot H. & Kvåle G. (2010): Hybridledelse i Sykehus: En gjennomgang av litteraturen. *Nordiske Organisasjons Studier* 12(3):30-49.
- Bergmann R. & Højlund H. (2018): Fiery soul fantasies in a project-based welfare setting: the case of project school sports. *Critical Policy Studies*, published online: 26 Jan 2018.
- Dalsgaard, L. (2013): Fagprofessionelle i nyere forvaltningslitteratur. *Nordisk Administrativ Tidsskrift* nr. 1/2013.
- Ejler N. (2017): *Faglig ledelse mellem kerneopgave og styring*. Copenhagen: DJØF Publishing.
- EVA. (2017): *Udvikling i ledelse på dagtilbudsområdet. Notat til Ledelseskommisionen*. November 2017. Danmarks Evalueringsinstitut.
- Flyvbjerg, B. (2001): *Rationalitet og magt*. København: Akademisk Forlag.

- Götke, P. (1997): *Niklas Luhmann*. København: Forlaget ANIS.
- Hagen, R. (2006): *Nyliberalisme og samfundsvitenskapene*. Oslo: Oslo Universitets Forlag.
- Hansen, K.R. & Voxted, S. (2012): "Ledere i første række". Tidsskrift for Arbejdsliv. Årg. 14. nr. 4.
http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/images/pdf/2012/nr4/tfa4_2012_068_083.pdf
- Hammer, S. & Høpner, J. (2014): *Meningsskabelse, organisering og ledelse* – en introduktion til Weicks univers. Samfundslitteratur: Frederiksberg.
- Hammer, S. & Høpner, J. (2019): *Meningsskabelse fra midten*. I: F. B. Andersen (red.) (2019): *Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hargreaves, A. og Fullan, M. (2016): *Professionel kapital*. DAFOLO.
- Hasle, P., Thoft, E. & Olesen, K.G. (2010): *Ledelse med social kapital*. København: Lindhart & Ringhof Business.
- Jespersen P.K. (2005a): *Mellem profession og management: ledelse i danske sygehuse*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Jespersen P.K. (2005b): *Generalister, fagprofessionelle eller hybridledere som fremtidens ledere i sygehuse?* The 18th Scandinavian Academy of Management (NFF) meeting at Aarhus School of Business in Denmark, August 2005.
- Jørgensen, K.O. (2012): Sensemaking. I: C. Frankel & K. Schmidt (red.) *Organisationsanalyse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Jørgensen, J. H., Digmann, A., Ingerslev K. & Andersen, P.B.N. (2016): *På tværs. Grænsekrydsende ledelse og samarbejde*. Gyldendal Business.
- Kaspersen L.B & Knudsen, J.N. (2015): *Ledelseskrisen i konkurrencestaten*. København: Hans Reitzels.
- Luhmann, N. (2000a): *Sociale systemer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Luhmann, N. (2000b): *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1999 [1968]): *Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Luhmann, N. (1990): *Meaning as Sociology's Basic Concept, Essays on selfreference*. New York: Columbia University.
- Luhmann, N. (1984): *Complexity and meaning. The Science and praxis of complexity*, s.99-104, contributions to the Symposium Held at Montpellier, France, 9-11 may, 1984.

- Moe, S. (2014): Fra klassisk til moderne ledelsestenkning – perspektiv på annen orden. I: F.B. Andersen (red.) (2014): *Ledelse af ledelse i organisationer*, Aarhus: Systime/Hans Reitzels.
- Moe, S. (1995): *Sosiologisk betragtning – En systemteoretisk innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nüssler, C. (2017): *Faldgruber i faglig ledelse*. <http://offentligledelse.dk/faldgruber-faglig-ledelse/>
- Olesen, K.G. (2015): Når flere leder end blot skoleledelsen: distribueret ledelse i skoler. I: H. Bjerg, N. Vaaben (red.) (2015): *At lede efter læring: ledelse og organiseringer i den reformerede skole*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Olesen, K.G. & Hansen T. (2018): Faglig ledelse tæt på børnene: small-data, evaluering og kvalitet. 2018. *Ledelse i morgen: Tidsskrift for pædagogisk ledelse* 8(May):2-6.
- Pedersen D & Hartley J. (2008): The changing context of public leadership and management. *International Journal of Public Sector Management* 21(4):327-39.
- Pors J.G. (2016): *Nye opgaver, nye samarbejder: ny faglig ledelse*. Forskningsreview om faglig ledelse. København: Væksthus for ledelse.
- Rasmussen S.B. (2014): *Potentialeledelse: om strategisk ledelse i fagprofessionelle organisationer*. København: Barlebo.
- Rennison, B.W. (2018): Refleksiv ledelse. I: P. Helth (ed.) *Lederskabelse Det personlige lederskab*. 3. udg. Frederiksberg: Samfundslitteratur, (pp. 209-224).
- Rennison, B.W. (2017): Ledelseskritik & kritikledelse – parasit, performativitet & praksis. I: K. Mellon (red.): *Den kritiske leder*. Frederikshavn: Dafolo Forlag. [også udgivet i LEDERLIV.dk].
- Rennison, B.W. (2014a): De fire lederskaber. I: F.B. Andersen (red.) (2014): *Ledelse af ledelse i organisationer*, Aarhus: Systime/Hans Reitzels.
- Rennison, B.W. (2014b): Polyfont lederskab. I: K. Majgaard (red.): *Sprækker for fornyelse. Nye perspektiver for offentlig styring og ledelse*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag. [også udgivet i LEDERLIV.dk].
- Rennison, B.W. (2015): *Momentum i geninnovation*. Foredrag. <https://www.slideshare.net/BRennison/momentum-i-geninnovation-diffusion-translation>.
- Rennison, B.W. (2011): *Ledelsens genealogi: Offentlig ledelse fra tabu til trend*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

- Rosbach, S. (1993): *The Author's Care of Himself. On Friedrich Nietzsche, Michel Foucault and Niklas Luhmann*, EUI Working Papers in political and social sciences, nr.10/93. European University Institute Florence: Firenze.
- Sehested K. 2005. *Ledere mellem profession, management og demokrati*: <http://www.ftf.dk/ledelse/taenketank/ledere-mellem-profession-management-og-demokrati/>
- Sehested, K. (2003): *Kommunale ledere mellem profession og management*. I: Sørensen & Jæger (red.)(2003): *Roller der rykker. Politikere og administratorer mellem hierarki og netværk*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Seligman, M. (2012): *Flourish*. New York: Free Press.
- Spillane, J.P. (2006): *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Thomas R. & Davies A. (2005): Theorizing the micro-politics of resistance: New Public Management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies* 26(5):683-706.
- Voxted, S. (2018): *Er offentlig frontledelse noget særligt?* LEDERLIV.dk: <https://www.lederliv.dk/s%C3%B8ren-voxted>
- Voxted, S. (2016): *Faglig ledelse i offentlige organisationer*. København: Hans Reitzels.
- Voxted, S. (2010): *Førstelinjeledere i den kommunale sektor: En karakteristik af hybridlederen*. Paper presented at Det danske ledelsesakademi, Aalborg, Denmark, 06/12/2010 - 07/12/2010.
- Wadel, C.C. (2019): *Kollegaledelse – og ledelse af medarbejdere, som skal lede kolleger*. I: F.B. Andersen (red.) *Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Weick, K. (1979): *The social psychology of organizing* (2nd ed) New York: McGraw-Hill.
- Weick, K. (1995): *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication Inc.
- Weick, K. (2000): *Making sense in organizations*. New Jersey: John Wiley.