

FORORD

FAGLIGE LEDELSE – TÆT PÅ PRAKSIS

Vol#1 efterår 2021

Publiceret: 23. august 2021

Af: Kristian Gylling Olesen, Michael Pedersen og Preben Olund Kirkegaard

Faglig ledelse er blevet aktuel i den offentlige og faglige samtale om ledelse (Ejler 2016, Voxted 2016, Andersen m.fl. 2018, Olesen og Hansen 2018, Grøn og Møller 2019, Rennison og Andersen 2020, Staunæs m.fl. 2021, Rander og Weinreich 2021) og ikke mindst i samtalerne på danske offentlige arbejdspladser. Til trods for mange diskussioner og perspektiver på faglig ledelse, er der dog stadig ikke et klart billede af, hvorfor der er brug for faglig ledelse i praksis, hvad faglig ledelse er, hvordan faglig ledelse bedrives, og hvem der skal tage, bør tage eller skal holde sig væk fra faglig ledelse? Fælles for debatten er, at faglig ledelse er kommet på dagsordenen i den offentlige sektor, og det kalder på en forskningsfaglig og praksisrettet undersøgelse af faglig ledelse.

Med dette første temanummer af Tidsskriftet Lederliv vil vi forsøge at blive klogere på faglig ledelse. Vi præsenterer bidrag, der undersøger faglig ledelse teoretisk og praktisk – hvad er historien bag, begrebets muligheder og faglig ledelse som praksis.

Forskningsartiklerne er optaget af at undersøge, hvad det betyder for ledelse at bringe faglighedsperspektivet tilbage i ledelse. Siden New Public Management skyllede ind over den offentlige sektor, har en professionalisering af offentlig ledelse stået som en central dagsorden. Imidlertid har faglig ledelse stået i skyggen af denne professionalisering. Måske fordi effektivisering, besparelser og mere værdi for borgeren var på NPMs dagsorden? I hvert fald havde politikerne i 1990'erne mistillid til de fagprofessionelles vilje og evne til at underlægge sig politiske krav og økonomiske rammer (O'Flynn 2007), og ideen om mere og bedre professionel ledelse blev introduceret. New Public Management introducerede et *generelt ledelsesperspektiv*, der baserede sig på viden og normer fra styrings-, ledelses- og

organisationsforskningen, og som skulle professionalisere den driftsmæssige-, strategiske- og ikke mindst personalemæssig ledelse i den offentlig sektor (Andersen 2017 m.fl.).

Dog er det ikke kun NPM-fokus på økonomiske kalkuler og strategiske resultater, som har skubbet fokus væk fra den faglige ledelse og over mod et mere generelt ledelsesperspektiv. Specielt tre udviklinger synes at fortælle noget om, hvorfor faglig ledelse kom til at stå i skyggen af generel offentlig ledelse.

For det første, fordi fagligheden er blevet mere kompleks i det daglige velfærdsarbejde og den daglige sagsbehandling. Vidensfelterne har udviklet sig, lovgivningen er blevet omfattende og professionerne har specialiseret sig i underdiscipliner, så den faglige indsigt er blevet sværere at overskue for den enkelte leder (Kaspersen og Nørgaard 2015).

For det andet, fordi offentlig ledelse i højere grad har måttet indoptage borgerens oplevelse af kerneopgaven i velfærdsarbejdet og i sagsbehandlingen (Kristensen og Pedersen 2020, Olesen og Pors 2016). Det betyder dels at ledelsesopgaven i højere grad handler om at koordinere forskellige fagligheder end at være ekspert på en af felterne, og dels, at lederen har måttet løfte sig op fra fagets blik på borgeren og i stedet se velfærdsopgaven igennem borgerens øjne.

For det tredje er faglig ledelse blevet skubbet i baggrunden, fordi indholdet af personaleledelsesrollen har ændret sig fra at have fokus på det faglige indhold i opgaveløsningen til et fokus på de medarbejdere, der skal udføre opgaverne. Det er som Voxted (2021) beskriver det i sin artikel i dette temanummer ikke længere nok at lederen ser sig selv som en slags værkerfører, som har indsigt i de faglige processer. Lederen må også forstå mennesket bag medarbejderne. Derfor har flere og flere offentlige ledere haft fokus på at lære at motivere medarbejderne (Hein 2013), udøve anerkendende ledelse (Molly-Søholm m.fl. 2014), tillidsbaseret ledelse (Thygesen og Kampmann 2013) og ledelse med social kapital (Hasle m.fl. 2019). Ifølge disse ledelsesformer er det en god ide at motivere medarbejderne, lede dem anerkendende, tillidsbaseret og med social kapital, hvis du skal skabe følgeskab og få medarbejderne til at bidrage til at løse kerneopgaven.

Denne humanisering af ledelse af medarbejdere har dog paradoksalt nok sat faglig ledelse i skyggen. Da fagpersoner ikke blot er roller og funktioner, men mennesker, indebærer det at ledelse af medarbejdere bliver en generel form for ledelse. Som offentlig leder kan du lede

medarbejdere uanset i, hvilken velfærdssektor du er leder, og hvem du professionsfagligt er som leder. Så længe du kan motivere, anerkende og skabe psykologisk tryghed. Samtidig forudsætter denne humanisering af ledelse at professionerne er fagligt dygtige – ledelsesopgaven er først og fremmest at motivere, anerkende og vise tillid og ikke at oplære, korrigerer og evaluere – ledelsesfokus er nu på det almene menneskelige hos medarbejderne og ikke den specifikke faglige opgaveløsning, de bedriver.

Generel ledelsesteori kan informere os om, hvordan ledere kan udøve indflydelse og de værdier, der ligger til grund for indflydelsen (Aubrey m. fl. 2013) , fx anerkendende ledelse, tillidsbaseret ledelse og ledelse med social kapital. Men generel ledelsesteori kan ikke informere os om, hvad der skal udøves indflydelse på (ibid.). Det er dette *hvad*, der adskiller faglig ledelse fra personaleledelse – både dette *hvad* i form af faget, og de borgere der skal skabes værdi for, men også i form af de velfærdsprofessionelle, der skal udøve faget.

Nyere forskning i motivation viser dog også at de velfærdsprofessionelle er drevet af Public Service Motivation (Andersen og Pedersen 2014). Fagprofessionelle går på arbejde ud fra et ønske om at skabe faglige forandringer i hverdagen, der gør en forskel for borgerne og samfundet – det er det, som driver dem og dem ledere skal lede på. Mennesket og faget er altså ikke sådan at skelne fra hinanden. Det arbejde vi udøver i hverdagen former vores selvopfattelse og motivation. Lærere er fx fagligt optaget af at skabe god undervisning, skabe læreprocesser, fagligt udvikle eleverne og danne eleverne til at blive demokratiske samfundsborgere – det er det som driver kvaliteten i undervisningen.

Selvom faget ikke alene kan være det som ledes på og gennem, går det med andre ord ikke at påstå faget ikke har betydning. Faget er et vigtigt middel, hvorigennem lederen i hverdagen kan gribe korrigerende ind, udøve indflydelse med og sætte en strategisk retning i lyset af. Og måske det er her, vi er inde ved en af grundene til hvorfor faglig ledelse igen er kommet på dagsordenen – for hvad blev der af ledelse af og med *faget*?

I nærværende temanummers forskningsartikler bliver faglig ledelse blandt andet forstået som netop et generelt ledelsesperspektiv, som anerkender at faglig ledelse, personaleledelse og strategisk ledelse er sammenvævet gennem mangeartede tråde. God faglig ledelse beskrives ikke som en form for ledelse, som udøves af den fremmeste blandt ligemænd (og kvinder!) eller et professionsstyre, hvor de fagprofessionelles autonomi potentielt kan udvikle sig til

privatpraktiserende adfærd og personlig defineret forståelser af den gode faglighed. I stedet fremskriver artiklerne en mere nuanceret forståelse af faglig ledelse, som en ledelsesform, der både udøves af personer med faglig indsigt indenfor det fag og den kerneopgave de leder, men som samtidig trækker på nogle generelle principper for faglig ledelse. *Fagligheden* er dermed bragt tilbage i ledelse, samtidig med at *ledelse* også bliver omformet i et nyt generelt ledelsesbillede, som vi ser forskellige bud på i temanummeret.

De fire forskningsartikler og ene faglige artikel, som er udgivet her i første temanummer i Tidsskriftet Lederliv, præsenterer en flertydighed i *hvem* og *hvad*, der skal ledes på for at lede faglighed tæt på praksis.

I de to første forskningsartikler præsenterer forfatterne et teoretisk arbejde med at udvikle nye definitioner og forståelser af faglig ledelse tæt på frontlinjemedarbejderne. Det kommer der en velbegrunder klarhed ud af som sætter en ny retning i forståelsen og udøvelse af faglig ledelse.

I artiklen, *En model for procesledelse i faglig ledelse*, præsenterer lektor Søren Voxted fra Institut for Marketing og Management på Syddansk Universitet, en forståelse og definition af faglig ledelse, som en aktivitet, der udøves af en formel leder, som intervenserer direkte i de faglige processer. Voxted argumenterer for en tilgang til faglig ledelse, der trækker på ledelseslitteraturen om procesledelse. Han argumenterer for faglig ledelse som procesledelse, der kombinerer en managementorienteret hård tilgang og en leadership orienteret blød tilgang. Artiklen argumenterer således for en fagligt intervenserende ledelse og ledelse af faglige processer, og problematiserer samtidig en række udbredte antagelser om ledelse af kerneopgaven og professionsledelse, hvor der argumenteres for at faget er forskelligt fra kerneopgaven og professionerne. Opsamlende præsenterer artiklen en normativ model for, hvordan der kan og bør udøves procesledelse indenfor rammerne af faglig ledelse.

I artiklen, *Faglig ledelse: at lede faglighed og fællesskab for at sikre faglige skøn, begrundede prioriteringer og håndtering af følelsesmæssigt pres*, præsenterer adjunkt Anne Mette Møller og lektor Caroline Howard Grøn fra Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet, en definition og forståelse af faglig ledelse, der trækker på en kombination af indsigter fra forskningslitteraturen om fagprofessionelle

frontlinjemedarbejdere og litteraturen om offentlig ledelse. Undervejs eksemplificerer forfatterne deres pointerne med cases fra dagtilbudsområdet og området for udsatte børn og unge, og giver indblik i de praktiske implikationer af de foreslåede dimensioner i faglig ledelse. Forfatternes overordnede argument er, at faglig ledelse udspringer af en relationel ledelsesadfærd, og ikke en personfokuseret lederadfærd. Den relationelle ledelsesadfærd er fortløbende og opstår i relationerne mellem ledere og medarbejdere og skal sikre et organisatorisk miljø, der udvikler stærke faglige fællesskaber. Faglig ledelse i disse faglige fællesskaber skal kvalificere den faglige skønsudøvelse ved at aktivere professionelle normer og viden, sikre bevidste og fagligt funderede prioriteringer bliver en kollektiv opgave og ansvar på baggrund af en fælles forståelse af faglig kvalitet, og understøtte håndteringen af moralske og følelsesmæssige belastninger i arbejdet som udspringer af at frontlinjemedarbejdere arbejder tæt på borgerne. Afslutningsvis diskuteres behovet for en fælles definition af faglig ledelse for at målrette offentlig ledelsesudvikling og behovet for forskning i virkningerne af faglig ledelse.

I de næste to forskningsartikler præsenterer forfatterne andre forståelser af faglig ledelse end definitioner og modeller for faglig ledelse. I stedet trækkes på institutionel teori og Aktør-Netværksteori til empirisk at undersøge, hvordan faglig ledelse udspringer af praksis. Det kommer der nogle overraskende nye indsigter ud af om faglig ledelse.

I artiklen *Faglig mellemedelse* bruger lektor, Peter Henrik Raae, fra Institut for Kulturvidenskaber på Syddansk Universitet, gymnasiets reformering som prisme til at diskutere de dilemmaer som opstår i krydsfeltet mellem personaleledelse, strategi og faglighed. Raae's diagnose, som bl.a. bygger på institutionel teori, er at faglig ledelse alt for oftest beskrives som et ensporet og instrumentelt oversættelsesarbejde fra strategiske mål til faglige løsninger, som skal udøves af mellemedere. Det kan betyde, at der opstår en dobbelt virkelighed, hvor strategi og faglig praksis dekobler sig fra hinanden og følger hver deres spor. For at modvirke det foreslår Raae at udvide begrebet om mellemedelse med særlig fokus på det han kalder aktørlaget som gør udviklingsledelse. Raae foreslår, at implementering snarere end udmøntning af en overordnet strategi skal forstås som *genskabelse*, hvor den strategiske beslutning skubber til den faglige praksis, men også indoptager hvordan mødet med den etablerede praksis skubber tilbage på og ændrer den oprindelige strategiske forestilling. Derved kommer strategi afgørende tættere på at

respekttere den faglighedslogik, som den ofte overser som følge af presset for at kunne håndtere den accellererende omverden, er argumentet.

Temanummeret sidste forskningsartikel er skrevet af Thomas Binderup, ph.d.-stipendiat på DPU – Danmarks Institut for Pædagogik og Uddannelse, Aarhus Universitet, og Professionshøjskolen UCN. I artiklen *Faglig ledelse gennem ledelse af trivialiteter* viser han at ledere i praksis kan skabe rum for fagligt fokus og interaktionen ved at have fokus på hvad ofte opleves som trivialiteter og banaliteter. I stedet for at lederen bliver fanget i et ensporet oversættelsesarbejde, som Raae diagnosticerer i sin artikel, må det også erkendes, at lederens lavpraktiske og banale arbejde i hverdagen også kan være vigtige midler for at få medarbejderne til udvikle sig fagligt og levere på kerneopgaven. Fokus i artiklen er på aktør-netværksteorien og hvordan et flex-skema har bidraget til faglig ledelse i hverdagen. Ved at tage medarbejdernes oplevelse af det lavpraktiske med at få skemaet til at gå op alvorligt, er der ifølge Binderup skabt en form for faglig ledelse, hvor medarbejderne faglighed kan komme i spil. Håndtering af skemaudfordringer bliver en måde at sikre sig at medarbejderne tilsyneladende trivielle problemer håndteres i samarbejde med ledelsen.

De fire forskningsartikler er fagfællesbedømt af forskere fra professionshøjskoler og universiteter. Redaktionen takker for de konstruktive og gennemarbejdede bedømmelser.

Vi slutter med en faglig artikel. I artiklen, *Faglig ledelse i praksis - indsigter fra dagtilbudsområdet*, skrevet af Louise Ladegaard Bro, Nanna Høygård Lindeberg og Katrine Nøhr fra VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd, stiller forfatterne spørgsmålene: Hvad ved vi egentlig om faglig ledelse i praksis? Hvilke ledelseshandlinger skal man fokusere på, når man gerne vil udøve faglig ledelse, og hvorfor kan det være en god idé? På baggrund af et forskningsreview af litteratur indenfor faglig ledelse i dagtilbud præsenteres de konkrete ledelseshandlinger, som litteraturen fremhæver som betydningsfulde, når man bedriver faglig ledelse. Artiklen præsenterer disse i relation til tre centrale temaer, som omhandler: at fastsætte en faglig retning ved at sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet og konkretisere den faglige retning, at indhente faglig viden via deling af faglig viden og udvikling af kurser og faglige indsatser, at aktivere faglig viden via organiseret vejledning, spontan vejledning og facilitere opbakning og engagement. Artiklen tager afsæt i faglig ledelse på dagtilbudsområdet, men er relevant for alle, som ønsker at blive klogere på faglig ledelse i praksis.

Vi håber, at flere i fremtiden vil bidrage med artikler om faglig ledelse til Tidsskriftet Lederliv.

LITTERATUR

Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Achieving High Quality Through Transformational Leadership: A Qualitative Multilevel Analysis of Transformational Leadership and Perceived Professional Quality. *Public Personnel Management*, 47(1).

Andersen, B. L., Greve, C., Klaudi Klausen, K., Torfing, J. (2017). *Offentlige styringsparadigmer*. Djøf Forlag.

Andersen, L. B., og Pedersen, L. H. (2014). *Styring og Motivation i den Offentlige Sektor*. Djøf Forlag.

Aubrey, C., Godfrey, R., og Harris, A. (2013). How Do They Manage? An Investigation of Early Childhood Leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(1).

Ejler, N. (2017). *Faglig ledelse: Mellem kerneopgave og styring*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Grøn, H.C., Møller, A. M. (2019). Faglig ledelse: Hvad er det? og hvordan ser det ud i praksis? *Ledelse i Morgen. Tidsskrift for Pædagogisk Ledelse*, 1.

Hasle, P., Toft, E., og Olesen, K. G. (2019). *Ledelse med social kapital i den offentlige sektor*. Akademisk Forlag.

Hein, H. H. (2013). *Primadonnaledelse. Når arbejdet er et kald*. Gyldendal Business.

Kaspersen, L. B., Nørgaard, J. (2015). *Ledelseskriser i konkurrencestaten*. Hans Reitzels Forlag.

Kristensen, A.R. og Pedersen, M. (2020). Fremtidens offentlige toplederrøller kræver nye kompetencer, i *Topledeelse anno 2020*, Medarbejder- og Kompetencestyrelsen.

Molly-Søholm, T, Stegeager, N., Willert, S. (red.). (2012). *Systemisk Ledelse. Teori og praksis*. Samfundslitteratur.

O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *The Australian Journal of Public Administration*, 66(3).

- Olesen, K.G. og Pors, A. S. (2016). Borgernær ledelse. Akademisk Forlag.
- Olesen, K.G. og Hansen, T. (2018). Faglige ledelse tæt på børnene - small data, evaluering og kvalitet. Ledelse i Morgen. Tidsskrift for Pædagogisk Ledelse, 8.
- Rander, H.; Weinreich, E. (red.). (2021). Ny Faglig ledelse. Samfundslitteratur.
- Rennison, B.W., Andersen, F.B. (2020). Faglig ledelse 2.0. bevæggrunde, begreber og basiselementer. Lederliv.
- Staunæs, D. Bjerg, H. Juelskjær, M, Olesen, K.G. (2021). Datasans. Etisk skole- og uddannelsesledelse med data. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Thygesen, N., Kampmann, N. E. S. (2013). Tillid på bundlinjen. Offentlige ledere går nye veje. Gyldendal Public.
- Voxted, S. (2016). Faglig ledelse i offentlige organisationer. Hans Reitzels Forlag.
- Voxted, S. (2021). En model for procesledelse i faglig ledelse. Tidsskriftet Lederliv, 1 (1).