

FORORD

LEDELSE AF PROFESSIONER OG PROFESSIONALITET

VOL#4 Forår 2023

Publiceret: 4. maj 2023

Af: Preben Olund Kirkegaard, Thomas R.S. Albrechtsen og Frode Boye Andersen

Temaet for dette nummer af *Lederliv* er ledelse af professioner og professionalitet. Det er en klassisk problemstilling, hvordan profession og organisation på den ene side forudsætter hinanden, og støtter hinanden, og på den anden side kan være i et spændingsforhold og i konflikt med hinanden. Professioner kan have nogle idealer og forventninger, som de organisationer, de professionelle er ansat i, ikke altid kan leve op til. Det omvendte gør sig også gældende. Nogle gange stiller organisationer større krav til professionerne, end de kan leve op til. Ledelse bliver i den sammenhæng helt afgørende for at balancere organisationens og professionens forventninger til hinanden.

I professionsforskningen skelnes der mellem "profession", "professionalitet" og "professionalisering". Betegnelsen profession refererer til et fags status og arbejdsbetingelser, herunder den sociale prestige, som et fag nyder fra samfundets side. Professionalitet drejer sig om, hvordan den konkrete praksis udvikler sig i form af dygtighed til at realisere god kvalitet i praksis. Professionalisering er processen med at blive etableret som en profession, hvorved fagets status kan udvikles. Vi ser fortsat, hvordan der er ønsker om at styrke professionerne og et krav om stærkere professionalisering formuleret fra både politisk side, fra forskningen og fra de professionelle selv. Udviklingen af de professionelle har været præget af en spænding mellem professionalisering ovenfra, fra centrale og lokale myndigheder, og en professionalisering indefra, fra de professionelle selv.

Ledelse af professioner og professionalitet er tilsvarende indlejret i en bevægelse, der sigter mod professionalisering af ledelse selv. I det offentlige har *New Public Management*, Kvalitetsreform, Ledelseskommision mv. tilskyndet en ofte fagprofessionelt rundet ledelse til at blive mere ledelsesfaglig og strategisk, uden at give køb på den nære faglige ledelse af velfærdsopgaven. Også i de øvrige sektorer kan man iagttage en tendens i retning af professionalisering af ledelse. Vi ser således også øgede forventninger til, at en professionaliseret ledelse kan lede mellem en styringsagenda og en professionel opgaveløsning.

I dette temanummer indgår artikler, som på forskellig vis adresserer sådanne spændingsforhold, der optræder i ledelse af professionalisering og professionalitet.

I artiklen *Skoleudvikling, ressourcepersoner og den umulige distribuerede ledelse af kollegaforandring* analyserer og diskuterer Sanna Lassen den historiske konstruktion af ressourcepersoner i den danske folkeskole. Lassen redegør her for, hvordan der synes at være sket en forskydning i skoleledelsens opgaver mod en større grad af intern medarbejderudvikling, og hvor også ressourcepersonerne, som led i en distribueret ledelse, får til opgave at bidrage til denne professionalisering eller kollegaforandring. I artiklen gives der bl.a. indsigt i, hvordan dette fører til afkoblinger blandt både ressourcepersoner og deres kolleger, og der diskuteres, hvilke implikationer dette kan have for skoleledelse.

I artiklen *"Praksisintegreret professionsudvikling i et organisatorisk lærings- og ledelsesperspektiv"* fremstiller Lise Grøn bæk Nielsen og Kirsten Osbæk Mogensen, hvordan læringsvideoer kan støtte og udvikle et afsæt for det professionelle fagsprog. Dette sker ved at lade læringsvideoerne indgå i læreprocesser, der kobler teori og praksis, erfaringer, refleksion og nye handlinger. Forfatterne peger på, at der skal være en tydelig rammesætning, når organisationen anvender reflekterende team som metode. Struktur og rammesætning giver den fornødne tryghed til, at teammedlemmerne tør udfordre hinandens eksisterende forståelser og positioner. Forfatternes helt centrale pointe i forhold til ledelse er, at ledelsen løbende må håndtere forskellige positioner som støtte og udfordring herunder sætte en retning, uden at den professionelle myndighed og autonomi bliver reduceret.

I artiklen *"Faglig ledelsesresonans: Når strategiske indsatser ekskluderer fagprofessionelles deltagelsesmuligheder"* fokuserer Sanna Lassen og Anne Krøger på anvendelsen af

ressourcepersoner i relation til fælleskommunale strategiske indsatser. Forfatterne argumenterer for en forståelse, hvor forskellige roller i en organisation har forskellige erfaringer med og forventninger til deres medlemskab og dermed til, hvilken ydelse de skal levere. Dertil anvender forfatterne Niklas Luhmanns systemteoretiske begreber resonans og strukturel kobling. Med resonansbegrebet peges der på, hvordan forskellige logikker dominerer henholdsvis forvaltninger og fagprofessionelle. Forfatterne argumenterer i stedet for at en begivenheds påvirkning af en anden begivenhed ikke kan ses som resultatet af en universel lovmæssighed; men derimod skal ses som forskellige strukturelle koblinger, der er baseret på de fagprofessionelles og forvaltningernes egne operationer. Forfatterne argumenterer således for, at der ikke kan foregå direkte kausale indgreb fra f.eks. forvaltninger rettet mod fagprofessionelle (og omvendt) uden deres egen medvirken. Den konsekvente anvendelse af systemteori i artiklen bidrager til en forståelse for udøvelse af ledelse gennem forståelseskontroller og muliggørelse af de fagprofessionelles tilslutningsevne.

I artiklen *"Strategisk ledelse af professionalisering i et neo-institutionelt perspektiv. Om institutionalisering af samskabelse i en fagprofessionel kontekst"* fremlægger Christian T. Lystbæk, hvordan professionalisering traditionelt er kommet fra fagprofessionelle selv, dvs. "indefra" for at styrke positionen som fagprofession. I stigende grad kommer ønsker om professionalisering også "udefra" eller "oppefra", som et ønske om at korrigere og standardisere i opgaveløsningen og kontrollere fagprofessionelles arbejde gennem styring og regulering. Forfatteren belyser de legitimeringssystemer og -former, som kan motivere og fremme; men også kan udøve modstand og hæmme tiltag med henblik på at professionalisere arbejdet på et givet område. Det bliver konkluderet, at et af ledelsesfeltets paradokser er, at udviklingstiltag kan opleves som modsætningsfyldte, f.eks. når der skal håndteres *"wicked problems"*, som ikke kan håndteres med enkelte tiltag. Samskabelse som en *"wicked solution"* er en samarbejdsform, der trækker på forskellige institutionaliserede idéer og idealer, som kan tjene til at give samskabelse mening og legitimitet i fagprofessioner.

En afgørende udfordring i velfærdssamfundet er manglen på arbejdskraft i de store velfærdsprofessioner. Årsagsforklaringerne peger mod en række forhold, som kræver handling på et samfundsniveau, men det kan de offentlige ledere vanskeligt vente på. Søren Munkedal undersøger på den baggrund, hvilke relevante handlemuligheder decentrale, offentlige ledere selv har for at fastholde og rekruttere kvalificerede medarbejdere på et arbejdsmarked med

mangel på arbejdskraft? Spørgsmålet udfoldes i artiklen ”Hvordan kan decentrale ledere sikre den nødvendige arbejdskraft til velfærdssamfundets institutioner? Et overblik over forskningslitteraturens bud på handlemuligheder”, som argumenterer for, at de offentlige ledere især med fordel kan styrke arbejdspladsens almene kvaliteter, således at der skabes attraktive, rummelige og innovative arbejdspladser.