



Af Caroline Howard Grøn og
Anne Mette Møller, Kronprins
Frederiks Center for Offentlig
Ledelse, Aarhus Universitet

Faglig ledelse: Hvad er det? Og hvordan ser det ud i praksis?

Faglig ledelse har fået en opblomstring i de seneste år. Begrebet har sneget sig ind i bøger om offentlig ledelse (Ejler, 2017; Voxsted, 2016), til konferencer og ikke mindst i Ledelseskommisionens arbejde (Ledelseskommisionen, 2017). Når et fænomen på den måde dukker op blandt praktikere, bør vi som forskere både lytte og bidrage til diskussionen. I denne artikel præsenterer vi, hvordan vi forskningsmæssigt arbejder med begrebet faglig ledelse, og hvad det i vores optik kræver at bedrive faglig ledelse. Men inden vi kommer dertil, vil vi kort beskrive baggrunden for interessen i faglig ledelse.

Interessen i faglig ledelse er blomstret op i de senere år bl.a. som en reaktion på kritikken af New Public Management. NPM har siden starten af 1980'erne bidraget til at sætte fokus på ledelse som en selvstændig disciplin, der ikke nødvendigvis hænger tæt sammen med den faglighed, der skal ledes (Grøn, Hansen, & Kristiansen, 2014). Denne udvikling skal delvist ses som et opgør med det "professionsvælde", der eksisterede mange steder i den offentlige sektor inden NPM's indtog. I de senere år har vi imidlertid set en øget opmærksomhed rettet mod de aspekter af ledelsesgerningen, der handler om den faglige opgaveløsning. Og mens vi ikke tror, at det er et udtryk for en tilbagevenden til professionsvældets tid, er der god grund til at være interesseret i, at den faglige opgaveløsning bliver mere tydelig på ledelseskontorerne.

Vi vil her fremhæve to argumenter for, hvorfor faglighed er blevet centralt i diskussioner om ledelse. For det første er vores samfund – og ikke mindst den måde, mange professioner arbejder på – i stigende grad kendetegnet af meget store vidensmængder og krav om evidensbaseret og evaluering (Møller, 2019). Hvis de fagprofessionelle skal gøre "mere af det, der virker", kræver det, at de får adgang til nyeste viden og værktøjerne til at tage den i anvendelse. Man skal som leder ikke nødvendigvis være det fremmeste faglige fyrtårn, men at lede vidensprocesser og -spredning kræver en vis forståelse for den viden, der skal anvendes, og den faglige kontekst, den skal anvendes i (Møller, 2018).

For det andet ved vi, at effektive ledelsespraksisser er kendetegnet ved, at de skaber mening for dem, der skal følge dem (Andersen, Bjørnholt, Bro, & Holm-Petersen, 2018; Jensen et al., 2019). For at bedrive ledelse, der virker, skal man altså have en vis forståelse for dem, man leder og deres perspektiver på verden.

Velfærdsstatens frontlinje og myten om de ustyrlige markarbejdere

I forskningen findes der forskellige perspektiver på de frontlinjemedarbejdere, der hver dag leverer velfærd til borgerne. Den såkaldte "markarbejderlitteratur" ser først og fremmest frontlinjemedarbejderne som statens "forlængede arm" i mødet med borgerne. Ledelse skal i denne optik sikre, at medarbejderne løser deres opgaver i overensstemmelse med mere eller mindre specifikke rammer og standarder, som er defineret fra politisk og administrativt hold. I modsætning hertil ser professionslitteraturen først og fremmest frontlinjemedarbejderne som fagprofessionelle.

Fagprofessionelle er kendetegnet ved, at de besidder en vis grad af abstrakt teoretisk viden og er i stand til at anvende denne viden i konkrete situationer – altså udøve professionel dømmekraft. Herudover deler professionelle grupper i større eller mindre grad fælles faglige normer, som sætter rammer for arbejdet. Ledelse skal i denne optik respektere, give plads til og beskytte den faglige autonomi.

Utallige studier med rod i markarbejderlitteraturen har vist, at det er vanskeligt at styre og lede frontlinjemedarbejdere og få dem til at ændre adfærd (Brehm & Gates, 1999; Grøn, 2018; May & Winter, 2007; Riccucci, 2005; Tummers, 2013; Vinzant & Crothers, 1996). Men vores empiriske arbejder og enkelte andre studier siger os, at det langt fra er umuligt (Andersen et al., 2018; Grøn, 2018; Møller, 2019). Når studierne finder, at ledelse ikke virker, er årsagen måske snarere, at man undersøger de "forkerte" typer af ledelse. Meget tyder på, at faglig ledelse faktisk kan gøre en forskel. Det kræver imidlertid, at vi får en bedre forståelse for, hvad faglig ledelse indebærer.

Faglig ledelse i praksis: fra systemets til barnets perspektiv

I myndighedsarbejdet med udsatte børn og unge oplever mange medarbejdere, at dokumentationen er til for "systemet". En leder lykkedes med at tydeliggøre vigtigheden af, at et barn på et senere tidspunkt i livet kan få adgang til sine sagsakter og lykkedes derved også med at sikre en fælles forståelse af, hvorfor dokumentation er en central del af kerneopgaven. Sagsakterne viser, hvad der egentlig skete i barnets liv, og hvilke beslutninger der blev truffet af hvem, hvornår og på hvilket grundlag. Selvom dokumentationskravene ikke altid opleves som meningsfulde i det daglige arbejde, er de vigtige for barnet i et fremtidsperspektiv. Dermed er dokumentationen alligevel fagligt meningsfuld.

En definition af faglig ledelse

I vores forskning forstår vi faglig ledelse som: *en ledelsesadfærd, der er rettet mod at facilitere kvalitet i opgaveløsningen ved at aktivere, appellere til og sætte retning med udgangspunkt i faglige normer og viden.*

Faglig ledelse er en ledelsesadfærd, der er rettet mod den faglige *kvalitet* – herunder at udvikle og explicitere en fælles forståelse af, hvad kvalitet er, og understøtte, at opgaveløsningen lever op til denne forståelse – ressourcetsituationen taget i betragtning. En række administrative opgaver er naturligvis nødvendige for at sikre ressourcer til at løse kerneopgaven. Det er også en faglig aktivitet at få budgetterne til at hænge sammen. Men disse opgaver er ikke på samme måde en del af den faglige ledelsespraksis.

Faglig ledelse er samtidig en ledelsesadfærd, hvor lederen *faciliterer*, at medarbejderne aktivt anvender og reflekterer over deres faglige normer og viden for derigennem at opbygge en fælles forståelse i teamet/afdelingen/organisationen for, hvad kvalitet er, og hvordan den kan opnås. Endemålet er altså kvalitet, og vejen derhen går igennem en aktivisering af de faglige normer og den viden, som faggruppen besidder. Ordet *faciliterer* signalerer samtidig, at faglig ledelse, som al anden ledelsesadfærd, udøves sammen med og via andre. Faglig ledelse kan dermed også varetages af uformelle ledere. Det vender vi tilbage til om lidt.

Faglig ledelse i praksis: fra lineær til cirkulær forandringsteori

I en dansk kommune besluttede politikerne, at dagtilbudsområdet skulle arbejde med effektstyring. I implementeringen blev Rambølls forandringsteori anvendt, men det mødte en del modstand fra det pædagogiske personale. En leder af et dagtilbud valgte at lave en sin egen version af forandringsteorien, der var rund, i stedet for Rambølls standardudgave, der er lineær (og i øvrigt skal læses fra højre mod venstre), og valgte at omdøbe forandringsteoriens kategorier til noget, der ræsonnerede stærkere med det pædagogiske personale. Den nye runde forandringsteori understøttede arbejdet med børnene og talte samtidig ind i den eksisterende faglighed (herunder børnesyn) hos medarbejderne.

Faglige normer er forskrifter, som omhandler, hvilke former for handlinger eller adfærd der er påkrævet, tilladte eller uacceptable i specifikke situationer, og som medlemmer af en bestemt faggruppe deler og opretholder i fællesskab (Andersen & Pedersen, 2012). Mange faggrupper har fx et etisk kodeks. Nogle faglige grupper har stærke normer, hvor overtrædelser sanktioneres af gruppen selv, mens andre har svagere normer. Faglig ledelse kræver, at der er – eller er mulighed for at udvikle – fælles faglige normer blandt medarbejderne, som har rodfæste i et bredere fagligt fællesskab (og altså ikke udelukkende lokalt i den pågældende organisation).

Faglig viden er det specialiserede vidensgrundlag, som medarbejderne deler med deres faggruppe eller profession. Den faglige viden har rod i en fælles uddannelse, men er løbende under udvikling, fx igennem faglige tidsskrifter, fagforeningsblade, institutionaliserede netværk og lignende, som i mere eller mindre grad er forbeholdt faggruppens medlemmer. Der er imidlertid store forskelle på, i hvor høj grad forskellige faggrupper har ”kontrol” over deres eget vidensgrundlag. Inden for (dele af) lægevidenskaben er der fx en forholdsvis stor udveksling mellem forskning og praksis, hvor læger ofte forsker og forskere ofte også er læger. Andre faggrupper har ikke samme tætte kobling til udviklingen af det faglige vidensgrundlag og vil derfor også opleve at blive

udfordret ”udefra”, som vi fx ser det på uddannelsesområdet. Her handler den faglige ledelse om at skabe mening og sammenhæng med rod i faggruppens egne normer og viden og herigennem tydeliggøre, hvordan og hvorvidt ny viden kan bidrage til kvalitet i opgaveløsningen.

Faglig ledelse i praksis: at aktivere og udfordre den faglige viden

I kommunale familieafdelinger har vi observeret faglige ledere reflektere over, hvad man i teamet egentlig ved fra forskningen om børn, der har en forælder i fængsel, eller bemærke, at der i forskningen findes forskellige perspektiver på spørgsmålet om anbragte børns samvær med deres biologiske forældre, og dermed skabe et mere oplyst grundlag for de efterfølgende drøftelser. Vi har også oplevet en faglig leder reagere på en medarbejders udtalelse om, at en far er paranoid med ordene: ”Vi skal ikke give diagnoser – han er optaget af bakterier, kan man sige det?” I faglige drøftelser er det en faglig ledelsesopgave at aktivere og udfordre den faglige viden, som er relevant for opgaveløsningen, og samtidig gøre opmærksom på rammerne for denne viden.

I relation til normer og viden er det vigtigt at bemærke, at der i en medarbejdergruppe ofte vil være forskellige fagligheder med forskellige normer og vidensgrundlag. I sådanne fler- eller tværfaglige sammenhænge vil den faglige ledelse fortsat være rettet imod at facilitere og udvikle en fælles forståelse af kvalitet i opgaveløsningen, men med særligt fokus på at identificere og explicitere overlap og slægtsskab mellem faglige normer og skabe gensidig forståelse for hinandens faglige viden.

Endelig definerer vi faglig ledelse som en ledelsesadfærd eller -praksis og altså ikke som en bestemt person eller rolle (”den faglige leder”). Ligesom fx visionsledelse eller distribueret ledelse fungerer faglig ledelse i kombination med andre former for ledelsesadfærd. Ganske ofte vil faglig ledelse fx optræde sammen med distribueret ledelse. Det ser vi fx, når en leder i et dagtilbud giver en bestemt medarbejder et særligt ansvar for arbejdet med børnenes sprogudvikling, eller når en leder i hjemmeplejen gør en medarbejder til fagligt fyrtårn på demensområdet. I det hele taget er det nok kendetegnende for den måde, faglig ledelse praktiseres på, at det ofte delegeres til uformelle ledere, fx faglige koordinatører, teamledere eller særlige videnspersoner.

I forlængelse heraf er det centralt at understrege, at man som leder ikke kan distribuere den faglige ledelse fuldstændig. Som vi har beskrevet, ser vi i praksis ofte, at den faglige ledelsesopgave uddelegeres til medarbejdere uden formelle ledelseskompetencer. Det kan der være mange fordele ved, men det sætter også både de faglige fyrtårne og de medarbejdere, der skal ledes, i nogle potentielle dilemmaer. For at sikre, at den faglige sparring ikke afkobles det øvrige ledelsesarbejde, kræver det tæt koordination med den formelle leder, ligesom det kræver tydelige kommando-veje og autoritetsrelationer. Den slags er besværlige at tydeliggøre, og det kan godt give uro på bagsmækken. Men derfor er det stadig centralt, at lederen ikke bare uddelegerer det faglige ledelsesansvar uden at lade autoriteten følge med.

Hvad kræver det at bedrive faglig ledelse?

Ovenstående definition og begreber fremstår måske lidt abstrakte. Så hvad kræver faglig ledelse af lederen? Vi giver her fem bud. Når man bedriver faglig ledelse, skal man:

1. Kunne forstå fagligheden – ellers kan man ikke aktivere den.
2. Være god til at styre de processer, hvor faglige normer og viden kommer til at leve – det kræver indføling og legitimitet.
3. Være tæt nok på opgaveløsningen til at se fagligheden, når den udfolder sig – ellers kan man ikke udfordre og rammesætte den effektivt.
4. Være sig sit råderum bevidst – ellers risikerer man at overtage opgaveløsning eller ansvar fra medarbejderne frem for at understøtte dem i deres faglige opgaveløsning.
5. Undgå at afkoble den faglige ledelse fra den formelle ledelse – autoriteten skal følge med.

Som de fem bud illustrerer, er det er ikke nødvendigvis let at bedrive faglig ledelse, og faglig ledelse er ikke alene løsningen på, hvad der skal komme efter NPM. Men der er mange gode grunde til, at både ledere og forskere skal interessere sig for faglig ledelse.

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), 51-72.

Andersen, L. B., & Pedersen, L. H. (2012). Public service motivation and professionalism. *International Journal of Public Administration, 35*(1), 46-57.

Brehm, J., & Gates, S. (1999). *Working, shirking, and sabotage: Bureaucratic response to a democratic public*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

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

Grøn, C. H. (2018). Perceptions unfolded: Managerial implementation in perception formation. *International Journal of Public Sector Management, 31*(6), 710-725.

Grøn, C. H., Hansen, H. F., & Kristiansen, M. B. (Red.) (2014). *Offentlig styring: Forandringer i krisetider*. København: Hans Reitzels Forlag.

Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., ... Würtz, A. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society, 51*(1), 3-33.

Ledelseskommisionen (2017). *Offentlige ledere og ledelse anno 2017: Samlet afrapportering fra Ledelseskommisionens spørgeskema*. København: Ledelseskommisionen.

May, P. J., & Winter, S. C. (2007). Politicians, managers, and street-level bureaucrats: Influences on policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory, 19*(3), 453-76.

Møller, A. M. (2018). *Organizing knowledge and decision-making in street-level professional practice: A practice-based study of Danish child protective services*. Frederiksberg: SL Grafik.

Møller, A. M. (2019). Explicit professionalism: A cross-level study of institutional change in the wake of evidence-based practice. *Journal of Professions and Organization, 6*(2), 179-195.

Riccucci, N. (2005). *How management matters: Street-level bureaucrats and welfare reform*. Washington, DC: Georgetown University Press.

Tummers, L. (2013). *Policy alienation and the power of professionals: Confronting new policies*. Cheltenham: Edward Elgar. <http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=1190643> (April 26, 2019).

Vinzant, J., & Crothers, L. (1996). Street-level leadership: Rethinking the role of public servants in contemporary governance. *The American Review of Public Administration, 26*(4), 457-76.

Voxsted, S. (2016). *Faglig ledelse i den offentlige sektor*. København: Hans Reitzels Forlag.

