

FAGLIG LEDELSE

AT LEDE FAGLIGHED OG FÆLLESSKAB FOR AT SIKRE FAGLIGE SKØN, BEGRUNDEDE PRIORITERINGER OG HÅNDTERING AF FØLELSESMÆSSIGT PRES

Vol#1 efterår 2021

Publiceret: 23. august 2021

Af: Anne Mette Møller, Caroline Howard Grøn

ABSTRACT

Faglig ledelse har fyldt meget i den offentlige debat om offentlig ledelse i de senere år. Efter en periode med fokus på generiske ledelseskompetencer er lederens faglighed igen kommet i fokus. Men hvad indebærer faglig ledelse? I denne artikel besvarer vi det spørgsmål ved at tage udgangspunkt i forskningslitteraturen om fagprofessionelle frontlinjemedarbejdere og litteraturen om offentlig ledelse. På den baggrund argumenterer vi for, at faglig ledelse er en relationel ledelsesadfærd, der er rettet mod at aktivere faglig viden og normer og udvikle stærke faglige fællesskaber, med henblik på at kvalificere den faglige skønsudøvelse, sikre bevidste og fagligt funderede prioriteringer og understøtte håndteringen af moralske og følelsesmæssige belastninger i arbejdet. Vi giver eksempler på faglig ledelse fra vores forskning på henholdsvis dagtilbudsområdet og området for udsatte børn og familier.

INDLEDNING

Med jævne mellemrum fortæller vi historien om offentlig styring som om, der er tale om et pendul. Pendulet svinger mellem to yderpunkter. Når det ene yderpunkt er nået, vil pendulet bevæge sig mod det modsatte yderpunkt (Aucoin 1990; Hood 1998). Den slags metaforer har både styrker og svagheder. Bevægelserne er næppe så simple som pendulets, men der er ikke nogen tvivl om, at der ofte er tale om udviklinger, hvor et fænomen følges af en bevægelse i

”modsat” retning. Det gælder også, når det kommer til, hvordan vi løser og forstår et af vores demokratiske samfunds helt centrale opgaver: at understøtte at borgerne i sidste ende også får den behandling og de ydelser af offentlige myndigheder og organisationer, som politikerne har besluttet.

I de årtier, hvor velfærdsstaten blev etableret, overlod man i høj grad den opgave til de fagprofessionelle. Vi bruger her ordet fagprofessionelle om medarbejdere, der i kraft af en videregående uddannelse besidder en specialiseret faglig viden og deler faglige normer, som de trækker på i opgaveløsningen (Abbott 1988; Freidson 2001; Noordegraaf 2015). Samtidig har vi primært fokus på det, vi kalder frontlinjen, altså der hvor fagprofessionelle møder borgerne – i form af elever og forældre i Folkeskolen, ældre på plejecentre, patienter på sygehuset, udsatte familier eller borgere i beskæftigelsesindsatser (Lipsky 2010).

Med tiden blev det klart, at de fagprofessionelles styring af sig selv medførte økonomiske og kvalitetsmæssige udfordringer (Le Grand 2003). Pendulet svingede den anden vej, og New Public Management indtog scenen med en forestilling om professionaliseret ledelse (af og til omtalt som ”managerialism”) (Greve 2009; Hood 1991). Lederen skulle ikke længere være faglig ekspert – nærmere tværtimod. Ganske forudsigeligt har udviklingen i de sidste ti år gradvist medført en bevægelse i den modsatte retning. Tilbage til en situation, hvor betydningen af lederens faglighed igen anerkendes, og hvor faglig indsigt ses som et vigtigt ledelsesværktøj (Væksthus for Ledelse 2020; Ledelseskommisionen 2018).

Mens der er generel enighed om, at det i mange lederstillinger giver god mening, at lederen spiller en aktiv faglig rolle, er der noget mere uenighed om, hvad den rolle skal bestå i. Hvad mener vi med andre ord, når vi taler om faglig ledelse? I policy-debatten dukker forskellige versioner op. Væksthus for Ledelse definerer faglig ledelse som personaleledelse, der udvikler opgaveløsningen og optimerer ressourcudnyttelsen (Væksthus for Ledelse 2020: 4). Ledelseskommisionen definerer det noget kortfattet som lederens bestræbelser på at understøtte faglig udvikling (Ledelseskommisionen 2018: 75), mens Vøxted går noget tættere på den faktiske praksis og bl.a. definerer faglig ledelse som vejledning og rådgivning af medarbejdere (Vøxted 2007: 64). Det vender vi tilbage til.

Hvis vi forlader den danske debat og i stedet kigger på den internationale forskningslitteratur om ledelse af frontlinjemedarbejdere og fagprofessionelle, er der ikke meget hjælp at hente

i forhold til at udvikle vores forståelse af faglig ledelse. I stedet finder vi et paradoks: Litteraturen om frontlinjemedarbejdere er nemlig fuld af undersøgelser, der viser, at styring og ledelse generelt ikke virker særlig godt, når det gælder fagprofessionelle i frontlinjen. Undersøgelserne viser gang på gang, at fagprofessionelle først og fremmest lader sig lede af deres faglige normer og de fællesskaber, de er en del af (Ricucci 2005; Brehm og Gates 1999; Henderson og Pandey 2013).

Samtidig viser en anden del af forskningslitteraturen, nemlig den der handler om offentlig ledelse mere generelt, at ledelse faktisk kan gøre en vigtig forskel. Litteraturen her viser fx, at ledere der formår at formidle retning og mening til deres medarbejdere også kan få medarbejderne til at yde mere og af en højere kvalitet – det gælder også for sygeplejersker og folkeskolelærere, og altså dermed for nogle væsentlige grupper af fagprofessionelle i frontlinjen (Bellé 2014; Jacobsen and Andersen 2015; Jacobsen et al. 2021). I lyset af disse studier giver det god mening, at der i den danske debat er så stort fokus på faglig ledelse.

I denne artikel forsøger vi at sammenkæde indsigter fra begge disse forskningsfelter for herigennem at komme tættere på en forståelse og definition af faglig ledelse, der bygger videre på eksisterende viden fra forskningen. Vores formål med artiklen er todelt: For det første ønsker vi at bidrage med en nærmere afklaring og definition af, hvad faglig ledelse indebærer, som kan fungere som afsæt for videre debat og forskning i faglig ledelse. For det andet ønsker vi at understøtte udviklingen af faglig ledelse i praksis.

Vi begynder med at kaste et nærmere blik på den eksisterende danske litteratur om faglig ledelse. Herefter ser vi på, hvordan den internationale forskningslitteratur om frontlinjemedarbejdere hidtil har undersøgt betydningen af ledelse. Dernæst ser vi på, hvad samme litteratur kan fortælle os om de kontekstbetingelser, fagprofessionelle agerer under i frontlinjen, og hvilken type ledelse det kalder på.

På den baggrund udvikler vi en forståelse af faglig ledelse i frontlinjen som *en relationel ledelsesadfærd, der er rettet mod at aktivere faglig viden og normer og udvikle stærke faglige fællesskaber, med henblik på at kvalificere den faglige skønsudøvelse, sikre bevidste og fagligt funderede prioriteringer og understøtte håndteringen af moralske og følelsesmæssige belastninger i arbejdet.*



“PÅ DEN BAGGRUND UDVIKLER VI EN FORSTÅELSE AF FAGLIG LEDELSE I FRONTLINJEN SOM EN RELATIONEL LEDELSESADFÆRD, DER ER RETTET MOD AT AKTIVERE FAGLIG VIDEN OG NORMER OG UDVIKLE STÆRKE FAGLIGE FÆLLESSKABER, MED HENBLIK PÅ AT KVALIFICERE DEN FAGLIGE SKØNSUDØVELSE, SIKRE BEVIDSTE OG FAGLIGT FUNDEREDE PRIORITETERINGER OG UNDERSTØTTE HÅNDBEREGNINGEN AF MORALSKE OG FØLELSSEMÆSSIGE BELASTNINGER I ARBEJDET.”

I denne forståelse ligger det, at faglig ledelse adresserer tre grundlæggende vilkår for fagprofessionelle frontlinjemedarbejdere: de skal udøve skøn, de skal prioritere i lyset af begrænsede ressourcer, og de skal håndtere, at de bliver direkte konfronteret med de borgere, som de træffer beslutninger i forhold til – de kan med andre ord ikke opretholde en følelsesmæssig og moralsk distance til opgaveløsningen.

Vi argumenterer for, at faglige ledelse skal være rettet mod at skabe fora, hvor der skabes en fælles forståelse for faglig kvalitet, herunder hvilke argumenter der anses som fagligt gyldige, så den enkelte medarbejders skøn kvalificeres, og de nødvendige prioriteringer får et solidt fagligt fundament. Tilsvarende skal faglig ledelse være rettet mod at skabe et fællesskab, hvor svære følelsesmæssige beslutninger kollektiviseres, hvormed en del af ansvaret for beslutninger og prioriteringer løftes fra den enkelte fagprofessionelle til et kollegialt, professionelt fællesskab.

Vores argumentation og definition af faglig ledelse er som nævnt baseret på indsigter fra den eksisterende forskning. Samtidig er vi inspireret af vores egen empiriske forskning på hhv. dagtilbudsområdet og området for udsatte børn og familier (Grøn 2018; Møller 2019, 2021). Her er vi i forbindelse med observationer, interview og fokusgrupper indsamlet utallige eksempler på faglig ledelse. Disse praksis eksempler har inspireret os i arbejdet med at udvikle den forståelse og definition af faglig ledelse, som vi præsenterer her. Vi trækker samtidig på denne forskning, når vi nedenfor giver eksempler på, hvordan faglig ledelse kan se ud i praksis.

DEFINITIONER AF FAGLIG LEDELSE I DEN DANSKE LITTERATUR

Begrebet faglig ledelse har været diskuteret en del i debatten om styring og ledelse i Danmark (Ejler 2017; Voxsted 2016; Væksthus for Ledelse 2020). I den danske litteratur er der lidt forskellige bud på, hvad faglig ledelse er. Voxsted har fokus på førstelinjeledere. Han definerer i 2007 faglig ledelse som: "Vejledning og faglig rådgivning af medarbejdere, herunder ansvar for introduktion, instruktion og intern oplæring samt at fastlægge faglige standarder for arbejdet." (Voxsted 2007: 64). Senere i 2016 beskriver Voxsted faglig ledelse som en ledelsesform, der udøves af førstelinjeledere, og som står i modsætning til det, han kalder et "professionelt ledelsesideal" (Voxsted 2016: 10), altså en professionalisering af ledelsen, hvor lederen ikke længere deltager i opgaveløsningen, men også i modsætning til selvledelse, der ifølge Voxsted er et udbredt ledelsesideal for førstelinjeledere på velfærdsområdet (Voxsted 2016: 13).

Voxsteds definition er ret konkret, der er tale om meget specifikke opgaver, fx intern oplæring. Det er også tydeligt, når han fx bruger en undersøgelse af ledelsesopgaver og kategoriserer hhv. "instruktion og oplæring" og "faglig opgaveløsning/ekspert" som faglig ledelse. Der er grundlæggende tale om opgaver, der tilfalder den faglige ekspert. I vores læsning er der dog ikke umiddelbart (eller nødvendigvis) en kobling mellem disse opgaver og en formel lederrolle, omend Voxsted selv påpeger, at faglig ledelse skal varetages af ledere på fuld tid. Voxsted gør da også en del ud af at understrege, at opgaverne er koblet tæt til driften og står i modsætning til strategisk og "professionel" ledelse. Det betyder imidlertid ikke, at Voxsted ikke også ser fx forandringsledelse som potentielt koblet til en faglig ledelsespraksis, men formålet med definitionen er at tydeliggøre den tætte kobling til den faglig praksis.

Ejler tager udgangspunkt i Voxsteds arbejde og behandler også faglig ledelse som førstelinjeledelse, der kræver faglig indsigt og nærvær (Ejler 2017). Ejler har stort fokus på lederens rolle som oversætter og meningsgiver i sin behandling af faglig ledelse, men han tilbyder som sådan ikke en egen definition af fænomenet. Samtidig har Ejler i høj grad fokus på den organisatoriske kontekst og vigtigheden af at lede opad. Ifølge Ejler er det en central del af den faglige ledelse at udfordre styringskædens øvre led, hvis styringen ikke er værdiskabende i forhold til kerneopgaven.

Hos væksthushuset for ledelse finder man en lidt anderledes definition. Her defineres faglig ledelse som: "(...) den del af personaleledelsen, der handler om at udvikle arbejdspladsens faglige resultater og løsninger af kerneopgaverne, samt om hvordan de ressourcer, der stilles til

rådighed, bedst bidrager til at realisere kerneopgaverne” (Væksthus for Ledelse, 2020: 4). Faglig ledelse er altså personaleledelse med fokus på at udvikle resultater og opgaveløsning og samtidig optimere ressourceudnyttelsen.

På tværs af disse eksempler er det tydeligt, at faglig ledelse kan betyde nogle ret forskellige ting: Det kan være et fænomen af mere eller mindre abstrakt natur, og det kan være mere eller mindre tæt koblet til førstelinjeledere. Ligeledes er der heller ikke enighed i litteraturen om, hvorvidt den faglige ledelsesopgave primært varetages af formelle ledere eller også kan delegeres eller distribueres til uformelle ledere (Gronn 2008).

Disse spørgsmål inviterer i vores optik til yderligere refleksion. Dertil mangler de eksisterende danske bidrag i vores optik også et mere aktivt engagement med de vilkår, som fagprofessionelle frontlinjemedarbejdere arbejder under, og som er velbeskrevne i forskningslitteraturen. Denne litteratur viser tydeligt, at frontlinjemedarbejderens kontekst har stor betydning for deres adfærd og i sidste ende den service eller myndighedsudøvelse, borgerne oplever (Lipsky 2010, Maynard-Moody og Musheno 2003). Derfor tager vi i det næste afsnit udgangspunkt i forskningslitteraturen om frontlinjemedarbejderes arbejdsvilkår for herigennem at kunne give et bud på, hvilke problemer faglig ledelse skal kunne håndtere. På den baggrund udvikler vi vores forståelse af, hvad faglig ledelse er, og hvordan det kan udøves.

FORSKNINGEN OM LEDELSE AF FRONTLINJEN

Der findes en stor dansk og international forskningslitteratur om frontlinjemedarbejdere, som i høj grad er vokset ud af Lipskys berømte bog fra 1980 (Lipsky 2010), hvori han udviklede begrebet ”street-level bureaucracy”. På dansk taler vi ofte om ”markarbejderlitteratur” eller ”frontlinjelitteratur”. En del af denne litteratur handler også om ledelse. Som nævnt ovenfor finder undersøgelser inden for dette forskningsfelt gang på gang, at ledelse ”ikke virker”. Vores påstand er, at grunden til dette først og fremmest er, at litteraturen har kigget på den ”forkerte” form for ledelse, der ikke tager hensyn til de vilkår, ledere og medarbejdere arbejder under.

Lipsky ser også selv på ledelse, men han er mest interesseret i lederens mulighed for at kontrollere medarbejderne og i den interessekonflikt mellem ledere og medarbejdere, han mener der er. Sidenhen har bl.a. Evans (2010) påpeget, at relationen mellem medarbejdere og ledere i frontlinjen langt fra altid er kendetegnet af interessekonflikt, ikke mindst fordi disse ledere ofte deler medarbejdernes faglige baggrund og perspektiv.

Lipsky tager ikke eksplicit udgangspunkt i principal-agentteorien (Dixit 2002; Miller 2005), men hans argumentation minder en del om det syn, man finder på ledelse af frontlinjemedarbejdere i den litteratur. Principal-agentteori handler kort fortalt om, hvilke udfordringer der er forbundet med at delegere opgaver nedad i hierarkiet. Teorien bygger på en antagelse om, at agenten (den der udfører arbejdet) primært vil forfølge sine egne interesser og fx forsøge at slippe så let om ved arbejdet som muligt. Samtidig er det besværligt og omkostningsfuldt for principalen at få indsigt i og dermed kontrollere agentens arbejde. Det kommer fx også til udtryk, når Winter og Nielsen giver et overblik over feltet (2017), hvor "egennytte" og "informationsasymmetri" bliver centrale begreber.

Lipsky er det klassiske værk i litteraturen, men der er også mange andre prominente analyser, der viser, at frontlinjemedarbejdere er svære at lede. Det gælder fx Brehm og Gates (1999), der tager udgangspunkt i principal-agentteorien. I deres analyse af politiet viser de, at det afgørende for frontlinjemedarbejdernes adfærd er deres socialisering og deres kollegiale fællesskab, mens styringsmekanismer ikke har den store betydning. I en anden analyse viser Riccucci tilsvarende, at ledelse spiller en begrænset rolle for medarbejdernes arbejde med reformer på socialområdet. Hun henleder i stedet opmærksomheden på betydningen af professionelle normer (Riccucci 2005).

Andre studier peger på betydningen af faglig viden og indsigt. I deres studie af relationen mellem ledere og medarbejdere blandt ambulancereddere, viser Henderson og Pandey (2013), at medarbejderne primært følger lederens anvisning, hvis de oplever, at lederen har specifikt kendskab til deres konkrete kontekst.

I noget af den nyeste forskning i ledelse i frontlinjen påpeger Keulemans og Groeneveld (2020), at der er brug for en anden forståelse af ledelse, der er mere social og relationel, end hvad der har været typisk i feltet. De tager eksplicit afstand fra den forståelse af medarbejderne, der udspringer af principal-agentteorien, og påpeger, at litteraturen ikke har

formålet at teoretisere det forhold, at medarbejderne ofte også efterspørger ledelse – men ikke nødvendigvis den type ledelse, der er blevet undersøgt indtil nu. I stedet bør vi undersøge, hvordan ledelse kan hjælpe medarbejderne med at håndtere de kontekstbetingelser, de arbejder under, og som medfører nogle særlige udfordringer. Derfor skal vi se nærmere på det spørgsmål nu.

HVAD KENDETEGNER ARBEJDSVILKÅRENE I FRONTLINJEN?

Forskningslitteraturen om frontlinjemedarbejdere påpeger, at arbejdsbetingelserne for fagprofessionelle i velfærdsstatens frontlinje grundlæggende kendetegnes af tre forhold: Medarbejderne træffer skønsmæssige beslutninger, de laver løbende prioriteringer, og de er følelsesmæssigt og moralsk tæt på dem, der bliver påvirket af deres beslutninger. Selvom der naturligvis også er variation, gør disse grundlæggende betingelser sig gældende på tværs af sektorer, professioner, nationale kontekster og over tid (Lipsky 2010). Derfor er de også relevante for vores forståelse af faglig ledelse. I det følgende gennemgår vi betydningen af disse tre kontekstbetingelser og udleder heraf en række behov, som faglig ledelse skal imødekomme.

Skønsudøvelse

Generelt kendetegner det mange af de medarbejdergrupper, der arbejder i velfærdsstatens frontlinje, at de har et omfattende fagligt skøn – tænk bare på læger eller lærere. For at kunne løse komplekse opgaver, ofte i direkte interaktion med borgerne, har medarbejderne netop brug for at kunne udøve skøn (Thomann, van Engen, and Tummers 2018; Zacka 2017). Opgavernes uforudsigelige karakter betyder samtidig, at der er behov for at kunne improvisere (Maynard-Moody og Musheno 2003; DuBois 2010). Man kan – kort sagt – ikke lave meget specifikke regler for, hvordan spisesituationen skal håndteres på rød stue. Den bedste pædagogiske håndtering af situation vil afhænge af børnegruppen generelt, men også det enkelte barn på en given dag. Tilsvarende kan man ikke lave meget specifikke regler for, hvornår et barn bør anbringes uden for hjemmet.

Af samme grund er medarbejdere i frontlinjen overvejende fagprofessionelle. Det kræver en bestemt uddannelsesmæssig baggrund og kompetencer at blive ergoterapeut eller få lov til at foretage knæoperationer på Odense Universitetshospital. Men heller ikke uddannelsen til ortopædkirurg vil kunne fortælle lægen, hvordan alle specifikke operationer skal håndteres. I stedet forventes mange grupper af offentligt ansatte at være uddannet med relativt abstrakt teoretisk viden, som de så er trænet i at bringe i spil i konkrete sager eller situationer, hvor der skal træffes beslutninger, selvom usikkerheden og kompleksiteten er høj (Abbott 1988; Freidson 2001). Det er blandt andet det, vi forstår ved "faglige" skøn: vurderinger der foretages på grundlag af faglig viden, og hvor evnen til at foretage disse vurderinger udvikles i praksis. Netop usikkerheden og kompleksiteten betyder, at det kan være svært at vide, om en given faglig vurdering nu også var den rigtige. Dygtige fagprofessionelle kan sagtens være uenige, bl.a. fordi der ofte er flere hensyn i spil, som må afvejes i forhold til hinanden. Det kaldes også for "skønnets byrde" (Molander and Grimen 2010).

At lede skønsudøvelsen er en væsentlig ledelsesopgave. Medarbejdernes skønsmæssige råderum betyder, at de bevidst eller ubevidst kan træffe beslutninger, der medfører, at nye initiativer ikke bliver implementeret som tiltænkt (Lipsky 2010, Gofen 2014). Hvis medarbejderne fx oplever, at politiske tiltag ikke matcher med deres professionelle normer, kan det føre til fremmedgørelse og modstand (Tummers 2013; Tummers, Bekkers, and Steijn 2009). Samtidig er der behov for løbende at udvikle og opdatere medarbejdernes vidensgrundlag. I arbejdet med udsatte børn og unge peger ny forskning eksempelvis på vigtigheden af så vidt muligt at bevare anbragte børns tilknytning til deres biologiske forældre – noget man ikke tidligere har lagt vægt på. Tilsvarende kommer løbende ny viden om, hvordan man bedst understøtter børns læsefærdigheder, eller hvad der virker i beskæftigelsesindsatsen.

Vi argumenterer derfor for, at faglig ledelse skal være rettet mod at understøtte og kvalificere den faglige skønsudøvelse ved at aktivere professionelle normer og viden. Det indebærer bl.a. at sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet, herunder hvilke argumenter der anses for fagligt gyldige, at rammesætte nye tiltag på en måde, der taler ind i faglige normer og viden, og at udfordre og udvikle eksisterende faglige normer og viden i lyset af ny viden.

“VI ARGUMENTERER DERFOR FOR, AT FAGLIG LEDELSE SKAL VÆRE RETTET MOD AT UNDERSTØTTE OG KVALIFICERE DEN FAGLIGE SKØNSUDØVELSE VED AT AKTIVERE PROFESSIONELLE NORMER OG VIDEN. DET INDEBÆRER BL.A. AT SIKRE EN FÆLLES FORSTÅELSE AF FAGLIG KVALITET, HERUNDER HVILKE ARGUMENTER DER ANSES FOR FAGLIGT GYLDIGE, AT RAMMESÆTTE NYE TILTAG PÅ EN MÅDE, DER TALER IND I FAGLIGE NORMER OG VIDEN, OG AT UDFORDRE OG UDVIKLE EKSISTERENDE FAGLIGE NORMER OG VIDEN I LYSET AF NY VIDEN.”



Prioriteringer

For det andet står frontlinjemedarbejdere ofte over for situationer, der kræver svære prioriteringer. Som nævnt ovenfor indebærer det faglige skøn ofte en prioritering mellem forskellige – og lige ønskværdige – faglige mål, der ikke kan realiseres samtidigt (Molander and Grimen 2010). Samtidig befinder mange frontlinjemedarbejdere sig i et krydspres mellem borgernes efterspørgsel på ydelser og en række organisatoriske hensyn, herunder den økonomiske ramme for opgaveløsningen (Lipsky 2010; Tummers et al. 2015).

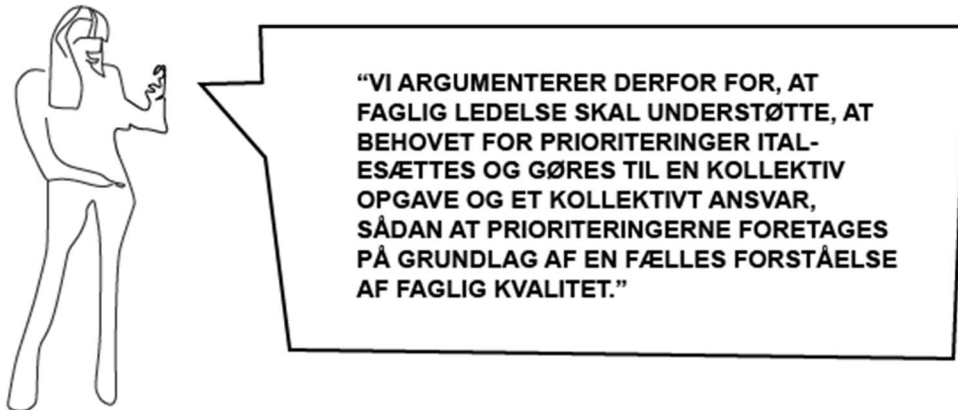
Fagprofessionelle frontlinjemedarbejderne oplever ofte en konflikt mellem professionelle og organisatoriske logikker i deres arbejde, hvor førstnævnte handler om at gøre det bedst mulige for borgeren ud fra et rent fagligt perspektiv, og sidstnævnte handler om at løse opgaverne så effektivt som muligt i relation til de organisatoriske rammebetingelser. I nogle tilfælde vil medarbejderne veksle mellem disse logikker, mens de i andre tilfælde er muligt at integrere dem, sådan at organisatoriske hensyn såsom effektivitet, ressourceudnyttelse og tværfagligt samarbejde opleves som en integreret del af fagligheden frem for noget, der står i modsætning hertil (Noordegraaf 2007; 2015; Schott, van Kleef, and Noordegraaf 2016).

Prioriteringerne kommer til udtryk i lille skala, når pædagogen ikke kan give alle børnene opmærksomhed samtidig, og i større skala, når der fx skal prioriteres mellem behandlingen af forskellige patientgrupper eller indsatser til udsatte børn og familier på socialområdet.

Krydspres kan lede til stress og udbrændthed, men en del undersøgelser viser, hvordan den organisatoriske kontekst – herunder ledelse og faglige fællesskaber – kan understøtte medarbejderne i deres prioriteringer og dermed modvirke negative individuelle konsekvenser

(Zacka 2017; Schott, van Kleef, and Noordegraaf 2016; Goldman and Foldy 2015). Det kan fx ske ved at gøre prioriteringer til et anlæggende for fællesskabet i stedet for den enkelte medarbejder (Møller 2021).

Vi argumenterer derfor for, at faglig ledelse skal understøtte, at behovet for prioriteringer italesættes og gøres til en kollektiv opgave og et kollektivt ansvar, sådan at prioriteringerne foretages på grundlag af en fælles forståelse af faglig kvalitet (jf. ovenfor).



Moralsk og følelsesmæssig nærhed

For det tredje er arbejdet i frontlinjen karakteriseret ved, at medarbejdere har mere eller mindre direkte kontakt med borgerne i deres arbejde. De konfronteres direkte med konsekvenserne af deres prioriteringer og skøn, og dermed også med de menneskelige konsekvenser og moralske dilemmaer, som er koblet til deres handlinger (Maynard-Moody og Musheno 2003; Dubois 2010; Pors og Schou 2020; Lavee og Strier 2019; Zacka 2017). Samtidig bliver de ofte konfronteret direkte med borgernes reaktioner, som både kan være positive i form af glæde og taknemmelighed og negative i form af vrede, frustration og afmagt (Guy et al. 2010, 2014).

Den moralske nærhed til borgerne og det følelsesmæssige arbejde er for mange fagprofessionelle en integreret del af deres faglighed frem for noget, der ligger udenfor. Det gælder særligt de grupper af fagprofessionelle, som vi også omtaler som relations- eller omsorgsprofessionelle, fx pædagoger og sygeplejersker (Frederiksen 2017). Men også andre grupper af frontlinjemedarbejdere, fx inden for Politiet, er udsat for et betydeligt moralsk og følelsesmæssigt pres (VIVE 2020). I forskningen har bl.a. Mary Guy beskrevet dette aspekt af arbejdet som "emotional labour" eller følelsesarbejde (Guy et al. 2010, 2014). Hun påpeger

med sine medforfattere, at det for mange offentligt ansatte er en del af jobbet at leve sig ind i andres følelser og udfylde såkaldte caritas- eller omsorgsfunktioner, eller at undertrykke sine egne følelser for at udvise styrke og professionalismisme.

Den moralske nærhed og det følelsesmæssige arbejde kan være dybt meningsfuldt og motiverende, men rummer også en iboende risiko for stress og afmagt. Sådanne følelser kan over tid udvikle sig til udbrændthed, kynisme eller ligegyldighed over for borgerne, som kan ende i forråelse (Zacka 2017; Guy et al. 2010, 2014). Diskussionen om forråelse har spillet en central rolle i den offentlige debat i Danmark i de senere år, og det er ofte blevet fremhævet, at stor travlhed på fx ældreområdet eller i dagtilbud kan medføre, at medarbejderne udvikler kynisme som en beskyttelsesmekanisme mod at blive konfronteret med fx børns ikke-mødte behov.

Empiriske studier peger på, at ledelsesmæssig og kollegial støtte og sparring har afgørende betydning for, hvordan og hvorvidt medarbejdere formår at håndtere dilemmaer, svære situationer og voldsomme hændelser på en måde, hvor de bevarer deres faglige og personlige integritet (Guy et al. 2010, 2014; VIVE 2020; Zacka 2017). Derfor er det i vores optik et vigtigt aspekt af faglig ledelse at sikre et fagligt fællesskab, hvor dilemmaer og svære beslutninger og oplevelser kan drøftes kollektivt, for herigennem at løfte en del af ansvaret og byrden fra den enkelte fagprofessionelle til et kollegialt professionelt fællesskab.

Vi argumenterer derfor for, at faglig ledelse skal understøtte medarbejderne i at håndtere de moralske og følelsesmæssige krav, som udspringer af nærheden til borgerne, på en hensigtsmæssig måde – bl.a. ved at sikre et fagligt fællesskab, hvor dilemmaer og svære beslutninger og oplevelser kan drøftes kollektivt, for herigennem at løfte en del af ansvaret og byrden fra den enkelte fagprofessionelle til et kollegialt professionelt fællesskab.

VI ARGUMENTERER DERFOR FOR, AT FAGLIG LEDELSE SKAL UNDERSTØTTE MEDARBEJDERNE I AT HÅNDTERE DE MORALSKE OG FØLELSERMÆSSIGE KRAV, SOM UDSPRINGER AF NÆRHEDEN TIL BORGERNE, PÅ EN HENSIGTSMÆSSIG MÅDE – BL.A. VED AT SIKRE ET FAGLIGT FÆLLESSKAB, HVOR DILEMMAER OG SVÆRE BESLUTNINGER OG OPLEVELSER KAN DRØFTES KOLLEKTIVT, FOR HERIGENNEM AT LØFTE EN DEL AF ANSVARET OG BYRDEN FRA DEN ENKELTE FAGPROFESSIONELLE TIL ET KOLLEGIALT PROFESSIONELT FÆLLESSKAB.



EN DEFINITION AF FAGLIG LEDELSE

Vi er nu klar til at give et samlet bud på en definition af faglig ledelse. Som vi viste ovenfor, har de hidtidige definitioner af faglig ledelse betonet den faglige udviklingsopgave, men det er mindre klart, hvorvidt der er tale om en ledelsesform, der ligger tæt på den konkrete opgaveløsning, i hvilket omfang, den varetages af førstelinjeledere eller også kan varetages af andre ledere og hvilke konkrete former for ledelseshandlinger, den består af.

Vores diskussion af litteraturen om frontlinjemedarbejdere, giver os grundlag for at foreslå en definition af faglig ledelse i frontlinjen som *en relationel ledelsesadfærd, der er rettet mod at aktivere faglig viden og normer og udvikle stærke faglige fællesskaber, med henblik på at kvalificere den faglige skønsudøvelse, sikre bevidste og fagligt funderede prioriteringer og understøtte håndteringen af moralske og følelsesmæssige belastninger i arbejdet.*

Formålet med faglig ledelse er at understøtte den faglige kvalitet i opgaveløsningen og medarbejdernes faglige integritet i forhold til at håndtere krydspres, nødvendige prioriteringer, moralske dilemmaer og følelsesmæssige belastninger.

I vores optik kræver dette en *relationel ledelsesadfærd*, der dels er rettet mod at *aktivere faglig viden og normer* i interaktionen med medarbejdere, dels er rettet mod at *skabe og udvikle faglige stærke fællesskaber*. Figur 1 giver et overblik over de tre kerneelementer i vores definition og viser, hvordan disse elementer kan bidrage til at kvalificere den faglige skønsudøvelse, sikre bevidste og fagligt funderede prioriteringer og understøtte håndteringen af moralske og følelsesmæssige belastninger i arbejdet. I det følgende udfolder vi de forskellige elementer. Først vil vi forklare, hvorfor vi anlægger et relationelt perspektiv på faglig ledelse.



Figur 1: Elementer af faglig ledelse i frontlinjen

En relationel tilgang til ledelse

I vores forståelse af faglig ledelse ser vi faglig ledelse som en relationel ledelsespraksis (Uhl-Bien 2011). Størstedelen af den moderne ledelsesforskning accepterer præmissen, at ledelse kræver følgeskab (Tannenbaum, Weschler og Massarik 2013; Yukl 2013). Som Keulemans og Groeneveld (2020) påpeger, er det særligt vigtigt at sætte fokus på relationen mellem leder og medarbejdere i en frontlinjekontekst, fordi lederen ikke leder igennem regler og forskrifter, men igennem sin egen position som faglig rollemodel og igennem sin relation til medarbejderen. En relationel tilgang til ledelse træder et skridt tilbage fra det klassiske ledercentriske fokus på lederen som person og ser på ledelse som en relation og en fortløbende proces (Uhl-Bien 2011: 75). Med dette perspektiv er interessen ikke kun i den enkelte formelle leder, men i ledelse som sådan – herunder hvor meget ledelse, der er i organisationen, og hvorvidt der skabes et miljø i organisationen, hvor medarbejdere kan samarbejde og opnå deres mål (Drath et al. 2008; Ospina 2017).

Det relationelle udgangspunkt er vigtigt, fordi det understreger, at ledelse er noget, der løbende skabes i en proces mellem ledere og medarbejdere. Samtidig understreger perspektivet betydningen af den sociale relation mellem leder og medarbejdere og tydeliggør, hvorfor det er vigtigt at skabe det rette miljø for medarbejderne at agere i. Vi finder tilgangen relevant, også selvom vi har fokus på den formelle leder. Det relationelle perspektiv er nemlig et grundvilkår for både formelle og uformelle ledere i den kontekst, vi er interesserede i.

Den relationelle tilgang er også udgangspunktet for det, vi ser som de to væsentligste elementer af faglig ledelse: at aktivere faglig viden og normer og at skabe og udvikle stærke

fællesskaber. I det følgende uddyber vi, hvad der ligger i de to elementer og giver samtidig eksempler på, hvordan faglig ledelse kan se ud i praksis.

Aktivere faglig viden og normer

Som vi beskrev i indledningen af denne artikel, har litteraturen om offentlig ledelse været præget af generiske ledelsesteorier, dvs. teorier der behandler ledelse som mere eller mindre det samme på tværs af kontekst. Men som vi også beskrev, har forskere og praktikere i stigende grad sat spørgsmålstegn ved den præmis. Det ses fx i Amanda Goodalls arbejde om "expert leadership". Sammen med Pogrebna formulerer hun det på den måde, at der er et "*first-order requirement*" til ledere af medarbejdere med specialiseret faglig viden, nemlig at lederen selv skal have ekspertviden inden for organisationens kerneopgave (Goodall og Pogrebna 2015: 124). Grundlæggende er det altså ifølge de to forfattere et uomgængeligt krav, at lederen forstår det, hun leder.

Goodall og samarbejdspartnere er ikke de første til at påpege betydningen af lederens ekspertise. I deres klassiske studie af magtformer i ledelse viste French og Raven (1959), hvor betydningsfuld en magtressource ekspertise er for ledere – langt vigtigere end deres formelle magtposition. Keulemans og Groeneveld (2020) undersøger da også netop lederens mulighed for at være faglig rollemodel.

Lederens faglige viden har altså en betydning, men med vores relationelle tilgang til ledelse udvider vi blikket til også at inkludere lederens evne til at understøtte faglighed hos andre. Som beskrevet ovenfor, er den organisatoriske kontekst afgørende for, at medarbejderne udøver deres faglige skøn og foretager prioriteringer på en hensigtsmæssig måde. Lederen står først for, når det kommer til at skabe en organisatorisk kontekst, der understøtter, at fagligheden aktiveres i skønsudøvelse og prioriteringer.

At aktivere faglig viden og normer indebærer også, at man ikke er bange for at stille spørgsmål og udfordre eksisterende viden og normer. Det kan fx være ved, at man beder medarbejderne om at ekspliciterer deres faglige ræsonnementer, sådan at eventuelle fejlslutninger eller uovervejede aspekter kommer frem i lyset og kan drøftes i fællesskab. På den måde understøtter lederen, at medarbejderne *udtrykker* deres faglighed frem for at lade den være tavs eller underforstået (Møller 2019). Endelig indebærer faglig ledelse en forpligtelse til at

sikre, at faglig viden og normer revurderes i lyset af ny viden, erfaringer eller forskning, der stiller spørgsmål til eksisterende praksis.

Samtidig er prioriteringer som nævnt et vilkår i offentlige organisationer med begrænsede ressourcer. Faglig ledelse handler dermed i vores optik om at sikre, at de nødvendige prioriteringer foretages på et bevidst og fagligt funderet grundlag. Det indebærer eksempelvis, at behovet for prioriteringer italesættes, og at prioriteringerne gøres til en kollektiv opgave og et kollektivt ansvar, frem for at ligge hos den enkelte medarbejder.

I forlængelse heraf kan faglig ledelse også handle om at rammesætte nye tiltag – herunder nye behov for prioriteringer – på en måde, der så vidt muligt taler ind i de eksisterende faglig viden og normer: hvordan kan vi gøre dette på den måde, der så vidt muligt understøtter den faglige kvalitet frem for at begrænse eller underminere den? Heri ligger det også, at den fælles forståelse af faglig kvalitet løbende må justeres i relation til de givne rammer for opgaveløsningen.

I nogle tilfælde kan rammerne vise sig at være uholdbare i forhold til at opretholde en forsvarlig faglig kvalitet. En sådan kritik må nødvendigvis bringes videre opad i hierarkiet. Selvom faglig ledelse også i den hidtidige litteratur er blevet set som en form for ledelse, der rettes opad, er det dog ikke det primære fokus i vores forståelse, som den udvikles her.

Aktivere faglig viden og normer – praksiseksempler

Eksempel 1: Præcisere den faglige viden

Når de diskuterer specifikke cases minder teamlederen hele tiden socialrådgiverne om, at de skal blive inden for rammerne af deres professionelle viden. Da en socialrådgiver fremhæver, at hendes klient leder af paranoia, minder teamlederen hende om, at klienten ikke har en diagnose og foreslår, at socialrådgiveren omformulerer bekymringen.

Eksempel 2: Diskussioner om hvad det vil sige at være professionel

En overordnet leder diskuterer regelmæssigt med medarbejderne, hvad det vil sige at agere professionelt og gøre "det bedste for borgeren": Hvad betyder "det bedste", givet begrænsede ressourcer hos både den enkelte medarbejder og i afdelingen som helhed?

Skabe og udvikle faglige fællesskaber

Som vi beskrev ovenfor betyder kollektivet meget for medarbejdernes mulighed for at udøve kvalificeret skøn, prioritere og håndtere moralsk distance og følelsesmæssige krav (Guy et al. 2014; Zacka 2017). Den dygtige faglige leder formår i vores optik at skabe organisatoriske fora, hvor der skabes en fælles forståelse for faglig kvalitet. Det indebærer fx løbende refleksive drøftelser af, hvilke argumenter der anses som fagligt gyldige, så den enkelte medarbejders skøn kvalificeres, og de nødvendige prioriteringer får et solidt fagligt fundament.

Et fagligt kollegialt fællesskab kan samtidig understøtte den enkelte medarbejder i at håndtere de moralske og følelsesmæssige krav, som udspringer af nærheden til borgerne, på en hensigtsmæssig måde. Det indebærer blandt andet, at svære beslutninger og dilemmaer gøres til genstand for fælles drøftelser. Hermed løftes en del af ansvaret fra den enkelte fagprofessionelle til et kollegialt og professionelt fællesskab. Det samme gælder, hvis medarbejdere er udsat for belastende situationer eller såkaldt voldsomme hændelser (Larsen et al. 2020). Her skal det ligeledes være legitimt at italesætte og bearbejde sådanne oplevelser i fællesskab.

I forlængelse af ovenstående må faglig ledelse også være rettet mod at opbygge og udvikle stærke faglige fællesskaber. I ledelseslitteraturen har der været fokus på betydningen af lederen i forhold til at sikre velfungerende teams (Morgeson, DeRue og Karam 2009: 6). Morgeson et al. påpeger lederens funktionelle rolle i løbende at vurdere, hvordan teamet bedst kan understøttes, men samtidig vurdere fra team til team, i hvor stort omfang lederen aktivt skal involveres. Mens teams ofte ses som et formaliseret samarbejdsfora (van der Hoek,

Groeneveld og Kuipers 2018: 474), er det vigtigt at understrege, at de faglige fællesskaber både kan være formelle og uformelle af natur. Hvorvidt det er hensigtsmæssigt at formalisere fællesskabet vil ofte være et spørgsmål om, hvordan medarbejdergruppen er sammensat, hvordan opgaverne er fordelt, og hvilke rutiner der i forvejen er indarbejdede.

Hverdagens rutiner spiller en stor rolle i arbejdet med at opbygge og udvikle faglige fællesskaber. På baggrund af et empirisk studie på området for udsatte børn og unge viser Møller (2021), at faglige drøftelser ofte foregår i både formaliserede fora – som eksempelvis teammøder – og i uformelle fora, fx mellem skrivebordene, i døråbningen og foran kaffemaskinen. Begge typer af fora har stor betydning for udviklingen af en fælles faglighed, men rummer også faldgruber. Eksempelvis er det afgørende at være bevidst om, hvilke faglige perspektiver der inkluderes og eventuelt ekskluderes, både i forhold til hvem der er med i drøftelserne, og hvordan drøftelserne struktureres.

Her spiller den faglige leder en vigtig rolle i forhold til at rammesætte både form og indhold, så drøftelserne både understøtter en kollektiv faglig skønsudøvelse som beskrevet ovenfor, men også understøtter og udvikler det faglige fællesskab som sådan. Det kræver en vedholdende indsats at opbygge et tillidsfuldt rum, hvor medarbejderne ikke er tilbageholdende i forhold til at dele svære beslutninger, dilemmaer og fejltrin.

Skabe og udvikle faglige fællesskaber – praksiseksempler

Eksempel 3: Kollektivisering af udfordringer og moralske dilemmaer

En leder i et dagtilbud bakker op om et initiativ, hvor pædagogernes interaktioner med børnene videofilmes. Videoerne analyseres efterfølgende på et personalemøde sammen med en Marte Meo konsulent og bruges til at skabe dialog om, hvordan den professionelle praksis kan forbedres.

Eksempel 4: Tillidsopbygning mhp. at håndtere følelsesmæssige krav i fællesskab

En ny teamleder gør det til sin første prioritet at skabe et forum, hvor behandlerne kan diskutere åbne sager. Formålet er at dele viden og erfaringer, så behandlerne kan

hjælpe hinanden med dilemmaer og frustrationer på en professionel måde.

Teamlederen og hendes leder understreger begge, at det kræver gensidig tillid at gøre sig sårbar i dialogen.

Vi har nu udfoldet det forskellige elementer af vores definition. Selvom vi lægger op til, at faglig ledelse oftest udøves relativt tæt på fagligheden, er det værd at bemærke, at faglig ledelse i vores forståelse ikke er forbeholdt førstelinjeledere, men også kan udøves af ledere af ledere. Elementerne er i vores optik de samme uanset ledelsesniveau. Vi positionerer os dermed anderledes end fx Voxted (2016). Forskellen ligger i, hvorvidt man som leder har direkte fokus på at aktivere faglig viden og normer og skabe stærke faglige fællesskaber, eller om man i højere grad har et indirekte fokus på at skabe de nødvendige rammer og forudsætninger herfor. Tilsvarende kan den faglige ledelsesopgave også varetages af uformelle ledere. Samlet set forsøger vi med vores definition at imødekomme de behov for ledelse, vi har identificeret i litteraturen om frontlinjemedarbejdere, men går ikke så tæt på det faktiske ledelseshandlinger, som det fx kommer til udtryk i Voxteds definition.

DISKUSSION OG KONKLUSION

Faglig ledelse har været på dagsordenen i den danske debat om ledelse og styring i en årrække, men ved nærmere eftersyn betyder faglig ledelse noget ret forskelligt, alt efter hvem man spørger. I denne artikel har vi forsøgt at træde et skridt tilbage fra den offentlige debat og kigge lidt nærmere på forskningslitteraturen om frontlinjemedarbejdere. Litteraturen gør det klart, at det ikke er nogen nem opgave at lede medarbejdere med høj faglighed i velfærdsstatens frontlinje. En lang række studier viser, at denne type medarbejdere stort set er umulige at lede, mens andre peger på, at fagprofessionelle frontlinjemedarbejdere faktisk efterspørger kvalificeret ledelse. Samtidig peger dele af litteraturen på, at ledelse af den rette slags faktisk kan gøre en forskel.

Litteraturen peger samlet set på tre karakteristika ved frontlinjemedarbejderes særlige arbejdsbetingelser, som faglig ledelse i vores optik skal være et svar på, nemlig: faglig

skønsudøvelse i situationer præget af uvished, et vedvarende behov for prioriteringer, og moralsk og følelsesmæssig nærhed til borgerne og dermed direkte konfrontation med konsekvenserne af de valg, man træffer. Vi har argumenteret for, at faglig ledelse som ledelsespraksis skal imødekomme og afhjælpe de udfordringer, som disse arbejdsbetingelser afføder, og som kan medføre, at fagligheden kommer under pres.

Med dette forskningsbaserede afsæt definerer vi faglig ledelse som en relationel ledelsespraksis, der har fokus på at aktivere faglig viden og normer samt at skabe og udvikle stærke faglige fællesskaber. En sådan faglig ledelsespraksis kan i vores optik bidrage til at sikre faglig kvalitet og refleksion blandt medarbejdere med høj faglighed.

De illustrative praksiseksempler, der stammer fra vores egen forskning, viser, at der allerede foregår masser af faglig ledelse rundt omkring i den danske offentlige sektor. Samtidig står behovet for faglig ledelse højt på dagsordenen i den offentlige debat. Hvad bidrager vores definition så med, kan læseren måske spørge? Vi vil give tre svar på det spørgsmål:

For det første forsøger vi med vores definition at indfange og stå på skuldrene af det, vi allerede ved om fagprofessionelle frontlinjemedarbejdere. Vi ved nemlig allerede en hel del fra forskningen. Selvom det bestemt også kan være interessant at undersøge faglig ledelse mere eksplorativt – fx ved at afdække, hvordan faglige ledere selv forstår deres opgave, eller hvilke behov for faglig ledelse medarbejderne oplever i praksis – er det ikke nødvendigt at starte helt fra bunden. Samtidig vil vi gerne vide mere om faglig ledelse – herunder hvordan faglig ledelse virker i praksis, og under hvilke betingelser det virker eller ikke virker. Hvis vi skal undersøge disse spørgsmål empirisk, og altså blive klogere på, hvilke mekanismer, udfordringer og effekter der er forbundet med faglig ledelse, er en god definition – som er baseret på eksisterende viden – et vigtigt arbejdsredskab. Den kan hjælpe os til at se, hvad det mere præcist er, vi skal observere eller spørge til, og afgrænse os fra alt muligt andet.

For det andet er det vanskeligt at arbejde med ledelsesudvikling, hvis vi ikke ved, hvad det er, vi gerne vil udvikle. Forskningen viser, at ledelse er noget, man kan lære og blive bedre til – nogle aspekter af ledelse kan faktisk trænes systematisk (Jacobsen et al, 2021). Men hvis vi ikke ved, eller ikke er enige om, hvad faglig ledelse er, eller hvis vi mener noget forskelligt, når vi bruger begrebet, bliver det sværere at understøtte offentlige ledere i at udvikle deres egen praksis. Når vi er nogenlunde enige om, hvad faglig ledelse handler om, kan vi også bedre

udvikle relevant og fokuseret efteruddannelse til de mange ledere, der gerne vil styrke dette aspekt af deres ledelsespraksis. På længere sigt kan bedre faglig ledelse bidrage til at fastholde og løfte den faglige kvalitet i den offentlige sektor, hvilket i sidste ende kommer os alle til gode.

Endelig er samtalen mellem forskning og praksis vigtig for at forbedre offentlige ledelse i den danske offentlige sektor. Begrebet "faglig ledelse" kommer ikke fra den akademiske litteratur, men fra den praktiske dialog om offentlige ledelse i Danmark. Som repræsentanter for forskningsverdenen vil vi gerne tage handsken op og bidrage med det, der er vores faglighed: systematisk analyse og kobling mellem praktiske problemstillinger og dansk og international forskningsviden.

En forskningsbaseret definition er naturligvis kun et første skidt. Vi håber selvfølgelig, at andre vil tage fat i vores arbejde og forholde sig kritisk til, om vi har fat i de rigtige elementer, og ikke mindst undersøge, hvordan faglig ledelse virker – herunder om der er steder, det virker bedre end andre, og om faglig ledelse reelt har de positive virkninger for både medarbejderne og den faglige kvalitet, som vi forventer.

Samtidig giver vores forståelse af faglig ledelse anledning til nye spørgsmål: Hvad betyder "faglig kvalitet"? Er det realistisk at skabe en fælles forståelse for faglig kvalitet? Hvilke udfordringer opstår, når medarbejderne har forskellige fagligheder? Er det et krav, at lederen deler medarbejdernes faglige baggrund? Hvordan kan faglig ledelse bedrives på højere ledelsesniveauer? Og så videre. Disse spørgsmål kan forhåbentlig give anledning til videre refleksion og fortsat dialog om faglig ledelse – som begreb og som praksis, der med stor sandsynlighed kan gøre en reel forskel.

LITTERATUR

Abbott, Andrew Delano (1988). *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: University of Chicago Press.

Aucoin, P. (1990). "Administrative reforms in public management: Paradigms, principles, paradoxes and pendulums." *Governance* 3: 115-137.

Bellé, Nicola (2014). "Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation." *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (1): 109–36.

Brehm, John, and Scott Gates (1999). *Working, Shirking, and Sabotage: Bureaucratic Response to a Democratic Public*. 1. paperback ed. Michigan Studies in Political Analysis. Ann Arbor: Univ. of Michigan Press.

Dixit, Avinash (2002): "Incentives and Organizations in the Public Sector. An Interpretive Review." *Journal of Human Resources*, 37(4), 696-727.

Drath, Wilfred H., Cynthia D. McCauley, Charles J. Palus, Ellen Van Velsor, Patricia M. G. O'Connor, and John B. McGuire (2008). "Direction, Alignment, Commitment: Toward a More Integrative Ontology of Leadership." *The Leadership Quarterly*, Yearly Review of Leadership, 19 (6): 635–53.

Dubois, Vincent (2010). *The Bureaucrat and the Poor: Encounters in French Welfare Offices*. Burlington, VT: Ashgate.

Ejler, Nicolaj (2017). *Faglig Ledelse Mellem Kerneopgave Og Styring*. København: Jurist- og Økonomforbundets forlag.

Evans, Tony (2010). "Professionals, Managers and Discretion: Critiquing Street-Level Bureaucracy." *The British Journal of Social Work* 41 (2): 368–86.

Freidson, Eliot (2001). *Professionalism. The Third Logic*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

French, John. R. P. og Bertram Raven (1959). The Bases of Social Power. in *Studies in Social Power*. (red. Dprwin P. Cartwright). Ann Arborg, MI: University of Michigan.

Greve, Carsten (2009). *Offentlig ledelse - teorier og temaer i et politologisk perspektiv*. København: Jurist og Økonomforbundets Forlag.

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

Gofen, Anat (2014). "Mind the Gap: Dimensions and Influence of Street-Level Divergence." *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (2): 473–93.

- Goldman, Laurie S., and Erica Gabrielle Foldy (2015). "The Space before Action: The Role of Peer Discussion Groups in Frontline Service Provision." *Social Service Review* 89 (1): 166–202.
- Goodall, Amanda H., and Ganna Pogrebna (2015). "Expert Leaders in a Fast-Moving Environment." *The Leadership Quarterly* 26 (2): 123–42.
- Gronn, Peter (2008). "The Future of Distributed Leadership." Edited by Alma Harris. *Journal of Educational Administration* 46 (2): 141–58.
- Guy, Mary E., Meredith A. Newman, and Sharon H. Mastracci (2014). *Emotional Labor: Putting the Service in Public Service*. Routledge.
- Guy, Mary E., Meredith A. Newman, Sharon H. Mastracci, and Steven Maynard-Moody (2010). "Emotional Labor in the Human Service Organization." In *Human Services as Complex Organizations*, edited by Yeheskel Hasenfeld. SAGE.
- Henderson, Alexander C., and Sanjay K. Pandey (2013). "Leadership in Street-Level Bureaucracy: An Exploratory Study of Supervisor-Worker Interactions in Emergency Medical Services." *International Review of Public Administration* 18 (1): 7–23.
- Hoek, Marieke van der, Sandra Groeneveld, and Ben Kuipers (2018). "Goal Setting in Teams: Goal Clarity and Team Performance in the Public Sector." *Review of Public Personnel Administration* 38 (4): 472–93.
- Hood, Christopher (1991). "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration* 69(1):3-19.
- Hood, Christopher (1998). *The art of the State. Culture, Rhetoric, and Public Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Jacobsen, Christian Bøtcher, and Lotte Bøgh Andersen (2015). "Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance." *Public Administration Review* 75 (6): 829–41.
- Jacobsen, Christian Bøtcher, Lotte Bøgh Andersen, Anne Bøllingtoft, and Tine Louise Mundbjerg Eriksen (2021). "Can Leadership Training Improve Organizational Effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership." *Public Administration Review* n/a (n/a).

Keulemans, Shelena, and Sandra Groeneveld (2020). "Supervisory Leadership at the Frontlines: Street-Level Discretion, Supervisor Influence, and Street-Level Bureaucrats' Attitude Towards Clients." *Journal of Public Administration Research and Theory* 30 (2): 307–23..

Larsen, Britt Østergaard, Jan Hyld Pejtersen, Louise Høyer Bom, Helle Hansen, Nichlas Permin Berger, Tobias Sønderby Jørgensen, and Kristine Barkholt (2020). "Psyriske belastningsreaktioner hos polititjenestemænd og fængselsbetjente," 194.

Lavee, Einat, and Roni Strier (2019). "Transferring Emotional Capital as Coerced Discretion: Street-Level Bureaucrats Reconciling Structural Deficiencies." *Public Administration* 0 (0). <https://doi.org/10.1111/padm.12598>.

Ledelseskommisionen (2018). *Sæt borgerne første - Ledelseskommisionens rapport*.

Le Grand, Julian (2003). *Motivation, Agency, and Public Policy: Of Knights and Knaves, Pawns and Queens*. Oxford: Oxford University Press.

Lipsky, Michael (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.

Maynard-Moody, Steven, and Michael Musheno (2003). *Cops, Teachers, Counselors: Stories from the Front Lines of Public Service*. Ann Arbor: Univ. of Michigan Press.

Miller, Gary J. (2005). "The political evolution of PA-models" *Annual Review of Political Science*, 8(1): 203-225

Molander, Anders, and Harald Grimen(2010). "Understanding Professional Discretion." In *Sociology of Professions: Continental and Anglo-Saxon Traditions*, by Lennart Svensson and Julia Evetts. Göteborg: Daidalos.

Møller, Anne Mette (2019). "Explicit Professionalism. A Cross-Level Study of Institutional Change in the Wake of Evidence-Based Practice." *Journal of Professions and Organization* 6 (2): 179–95.

——— (2021). "Deliberation and Deliberative Organizational Routines in Frontline Decision-Making." *Journal of Public Administration Research and Theory*. Advance Access. 10.1093/jopart/muaa060

Morgeson, Frederick P., D. Scott DeRue, and Elizabeth P. Karam (2009). "Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes." *Journal of Management* 36 (1): 5–39.

Ospina, Sonia M. (2017). "Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies." *Public Administration Review* 77 (2): 275–87.

Pors, Anja, and Jannick Schou (2020). "Street-Level Morality at the Digital Frontlines: An Ethnographic Study of Moral Mediation in Welfare Work." *Administrative Theory & Praxis*, June, 1–18.

Riccucci, Norma (2005). *How Management Matters: Street-Level Bureaucrats and Welfare Reform*. Vol. 33. Washington, DC: Georgetown University Press.

Schott, Carina, Daphne van Kleef, and Mirko Noordegraaf (2016). "Confused Professionals?: Capacities to Cope with Pressures on Professional Work." *Public Management Review* 18 (4): 583–610.

Tannenbaum, Robert, Irving Weschler, and Fred Massarik (2013). *Leadership and Organization: A Behavioural Science Approach*. Routledge.

Thomann, Eva, Nadine van Engen, and Lars Tummers (2018). "The Necessity of Discretion: A Behavioral Evaluation of Bottom-Up Implementation Theory." *Journal of Public Administration Research and Theory* 28 (4): 583–601.

Tummers, Lars (2013). *Policy Alienation and the Power of Professionals : Confronting New Policies*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Tummers, Lars, Victor Bekkers, and Bram Steijn(2009). "Policy Alienation of Public Professionals: Application in a New Public Management Context." *Public Management Review* 11 (5): 685–706.

Uhl-Bien, Mary (2011). "Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing." In *Leadership, Gender, and Organization*, edited by Patricia Werhane and Mollie Painter-Morland, 75–108. Issues in Business Ethics. Dordrecht: Springer Netherlands.

Væksthus for Ledelse (2020). "Fællestræk i Faglig Ledelse: Hvad Karakteriserer Faglig Ledelse På Tværs Af Opgavesøjler?" Væksthus for Ledelse.

Voxsted, Søren (2016). *Faglig Ledelse i Den Offentlige Sektor*. København: Hans Reitzel.

Winter, Søren C. og Vibeke Lehmann Nielsen 2017. *Implementering af politik*. København: Hans Reitzels Forlag.

Yukl, Gary A. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.

Zacka, Bernardo (2017). *When the State Meets the Street: Public Service and Moral Agency*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.