

En nutidig model for faglig ledelse på offentlige arbejdspladser

Af Søren Voxted, Syddansk Universitet, voxted@sdu.dk

Denne artikel har til formål at opliste en ny lederrolle blandt frontlinjeledere i den offentlige sektor. Det er en lederrolle baseret på data fra et projekt i regi af Væksthus for Ledelse: *Lederens rolle i den innovative praksis*.¹ I projektet fulgte tre forskere i alt syv ledere fra forskellige dele af den offentlige sektor for at se, hvordan de løftede og formidlede de udfordringer, de selv og deres ansatte stod overfor ved forandringer (Voxted m.fl., 2014). Vi fulgte de syv ledere over 12 måneder, hvor vi var til stede på deres arbejdsplads i hverdagen, deltog i personalemøder, observerede dem på kontoret, var til stede når de havde møder med overordnede eller sideordnede ledere og talte/interviewede lederne og ansatte om det vi iagttog gennem den periode vi fulgte dem og deres organisation. Vi var ude på hver af ledernes respektive arbejdspladser i 2-4 dage om måneden gennem det år vi fulgte dem og deres ansatte.

En af de syv ledere var fra en kommunal daginstitution. Det er erfaringerne herfra, der danner afsæt for den lederrolle, der udfoldes i artiklen. Det der kendetegnede hendes praksis var, at hun prioriterede faglig ledelse højt som tilgang til at håndtere forandringer, hvilket udgør inspirationskilde for den nye variant af faglig ledelse, jeg præsenterer med artiklen. Gennem ti karakteristika udfolder jeg en nutidig variant for faglig ledelse forskellige fra tidligere tiders traditionelle frontlinjeleder (institutionsleder), der som den fremmeligste blandt ligemænd var den der planlagde hverdagen for sine ansatte og stod for faglig introduktion og instruktion (Voxted, 2007). Lederen der udfoldes i artiklen er en professionel leder forstået på den måde, at pågældende er fuldtidsleder, der bruger faglig ledelse til at udvikle egen organisation og dens ydelser. Men med fokus på faglig ledelse og de ansattes faglighed er det en lederrolle, der samtidig adskiller sig fra det professionelle ledelsesideal, der opstilles i store dele af litteraturen om offentlig ledelse (fx Greve

¹ http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id_44481/scope_0/ImageVaultHandler.aspx

2009, Ferlie et al. 1996, Hood 1991, Klausen 2001). I denne udlægning af professionel ledelse er lederen strategisk leder i ledelsesteoretisk forstand, mens faglig ledelse delegeres til de ansatte.

Dermed opstiller jeg et ledelsesideal og en ny lederrolle, der giver et bud på en generel førstelinjelederrolle i den offentlige sektor, der har faglig ledelse som omdrejningspunkt. Det er vigtigt at understrege, at den lederrolle der præsenteres ikke er unik for den leder, der er inspirationskilde for artiklen. Det er en lederrolle, som antagelig vil kunne findes mange andre steder i den offentlige sektor. Ligeledes er det heller ikke formålet at fremhæve denne specifikke institution. Når den anvendes som eksempel er det for at udfolde en lederrolle, der ud fra mine betragtninger kan danne afsæt for en diskussion af en faglig førstelinjelederrolle generelt i den offentlige sektor. Formålet er at lægge op til en diskussion af en lederrolle, ikke at dokumentere en sådan lederrolles effekt eller udbredelse. Ligeledes er det en lederrolle, uagtet at den genkendes fra flere steder, som ikke er udfoldet i den eksisterende ledelseslitteratur.

Efter denne indledning udfolder jeg de observationer fra den daginstitution, som danner afsæt for det tredje afsnit, hvor jeg lister generelle karakteristika for faglig ledelse. I alt oplister og argumenterer jeg for ti punkter der konstituerer en ny variant af faglig ledelse. De ti punkter præsenteres og udfoldes kortfattet med henvisning til daginstitutionen og eksisterende litteratur. Endelig er sidste afsnit en kort opsamling, hvor jeg perspektiverer den lederrolle jeg konstituerer med de ti punkter.

Når faglig ledelse er omdrejningspunkt for ledelse: en fortælling fra en daginstitution

Idealet for faglig ledelse udspringer af besøg på en integreret kommunal daginstitution, hvor omkring en fjerdedel af pladserne er forbeholdt børn med særlige behov. Dette dækker over børn med fysiske handicap, børn med psykiatriske diagnoser og socialt udsatte børn. Dermed er det en institution, der direkte beskæftiger sig med et af de i den brede offentlighed mest omdiskuterede tiltag til offentlig udvikling; inklusion.

Netop inklusion er et nøglebegreb for udvikling i denne daginstitution. Det diskuteres hvad institutionen forstår og lægger i at arbejde inkluderende med børnene. Ligeledes er 'inklusion' retningsgivende for faglig udvikling. I denne proces er det lederens rolle at skabe og fremme en

udvikling i retning af inklusion, herunder at synliggøre indsatsen og sikre at resultater bliver dokumenteret. De innovative løsninger og den faglige praksis der etableres skal kunne formidles internt i huset, med det formål at understøtte institutionens udvikling. Ligesom løsninger skal kunne kommunikeres til forældre, til professionelle samarbejdspartnere (fx socialrådgivere og sundhedsfagligt personale) og til politikkerne og topledelsen i kommunen.

Faglig ledelse udgør omdrejningspunktet for den lederrolle der praktiseres i daginstitutionen. Men det er en praksis for faglig ledelse, der rækker videre end at få driften til at fungere tilfredsstillende. Faglig ledelse er i denne institution også forandringsledelse, der har til formål at udvikle den pædagogiske praksis og rette indsatsen imod at løfte og udvikle kerneopgaven; dagtilbud til og udvikling af børn.

Dette er en lederrolle, der adskiller sig fra den professionalisering, der finder sted i disse år i den offentlige sektor. Men det er ikke en rolle i modsætning til strategisk ledelse, ligesom der ikke er tale om en tilbagevenden til et traditionelt ledelsesideal med førstelinjelederen som den bedste blandt ligemænd. Derimod er det en lederrolle, der formår at omsætte og oversætte strategiske mål og professionelle metoder til organisationsforandring, til faglige løsninger der sikrer fokus på og udvikler kerneopgaven. Dette ses bl.a. ved, at der i lighed med mange andre offentlige arbejdspladser rundt om på institutionen hænger plakater der fortæller, hvad der er kommunens vision, mission, mål og værdier. Disse er formuleret fra centralt hold, og er bredt rettet imod alle kommunens ansatte og institutioner. Her er det lederen i daginstitutionen evner at omsætte de generelle budskaber om kvalitet, brugertilfredshed og moderne organisering, til løsninger og udvikling, der har et fagrettet perspektiv og sprog. Der finder en oversættelse sted fra ledelses- og organisationsteori til pædagogisk teori og udvikling.

Et eksempel på denne praksis var da kommunen havde gennemført en evaluering blandt forældre og børn, som havde opnået en uacceptabel lav svarprocent. Alligevel var det kommunens beslutning, at de enkelte institutioner skulle diskutere og anvende undersøgelsen. Dette kunne oplagt danne grundlag for modstand og blive mødt med ligegyldighed hos leder og ansatte med henvisning til evalueringens ringe svarprocent. Her gjorde lederen det, at hun ved præsentation af undersøgelsen på et personalemøde kun omtalte den i meget brede vendinger. I stedet fokuserede hun på en række specifikke punkter, hvor hun så et udviklingspotentiale og/eller en problemstilling der kunne

arbejdes med. Dermed fik lederen oversat undersøgelsen, og fik den rettet ind mod faglig og pædagogisk udvikling, frem for at det blev til en diskussion af en mangelfuld måling af brugertilfredshed.

Et andet eksempel er lederens krav om skriftlighed både til at redegøre for den pædagogiske udvikling, og som dokumentation for de resultater der skabes med børnene. I den daglige praksis tilstræbes det, at de ansatte formulerer hvad der er opnået af resultater, der rækker ud over 'bare' at skrive, at "det har været en god dag i skoven". Der skulle ord på, når børn gjorde konkrete fremskridt, og resultater skal beskrives og vurderes over tid.

Med denne tilgang indfrier lederen det professionelle ledelsesregimes krav om at dokumentere kvalitet og indsatsen, men det finder sted med de ansattes faglighed i centrum. Hvor formålet med dokumentation i mange offentlige organisationer kun når til at generere sammenlignelige tal for brugertilfredshed, at standarder overholdes og at effektivitetsmål opnås, retter den dokumentation lederen her efterlyser sig imod indhold og resultater af de ansattes pædagogiske (faglige) løsninger. Ligesom hun ikke i udgangspunktet sætter standarder for udformningen af dokumentation. Det afgørende er at dokumentationen har en form og et indhold, der formidler faglig kvalitet og faglige løsninger, og at det dokumenteres hvordan løsningerne bidrager til kerneopgaven. Lederen praktiserer dermed også faglig ledelse gennem krav om at fagligheden der udøves i institutionen dokumenteres og formidles, og at den praksis der udøves relaterer sig til institutionens kerneydelse. Dette samtidig med at hun sætter klare og ambitiøse mål for institutionens arbejde med inklusion. Lederen formulerede målene i et interview bl.a. med, at:

"resultater er når vi får en træring med en diagnose, og den diagnose eksisterer ikke længere når de forlader os og skal i skole".

Et yderligere aspekt ved den måde der udøves faglig ledelse, er at lederen er meget synlig i institutionen, og direkte i sin kommunikation med de ansatte. Det gjaldt især i det omfang det omhandlede de ansattes faglige løsninger og arbejdsmæssige praksis. Dette gjorde hende til en leder, der i nogen grad adskiller sig fra det ledelsesideal, der almindeligvis opstilles for førstelinjeledere blandt fagprofessionelle indenfor velfærdssektoren.

Hun var fortsat delegerende, forstået sådan at hun videregav ansvar og beslutningskompetence til institutionens medarbejdere. De ansatte fik i hverdagen et stort råderum til at udvikle og implementere egne forslag overfor børnene, og lederen opmuntrede de ansatte til at beskrive og fremsætte ideer til større og fælles projekter. Lederen var i forlængelse også parat til at give råderum til forslag hun selv fandt mindre velegnede. Det bevirkede at lederen tog diskussioner med de ansatte, hvilket mine besøg viste flere eksempler på. Ved et besøg overhørte jeg en samtale om tilgang til en forældre, hvor lederen og en mandlig pædagog havde forskellig opfattelse af, hvad der skulle til og hvad der skulle siges. Lederen argumenterede for sin løsning, men accepterede også at det blev pædagogens forslag der blev den løsning de gik ud med.

Lederen var deltagende derhen, at hun var synlig og tilgængelig i organisationen. Meget af tiden var lederen i dialog med de ansatte, og langt de fleste møder omkring børn, samtaler med forældre og supervision var hun til stede. Et gennemgående karaktertræk hos lederen i disse møder var, at hun overvejende lyttede, men bidrog også når og hvis hun fandt der er brug for det. Hun var ligeledes i hverdagen meget lyttende og opmærksom på samtaler både mellem de ansatte og overfor børn/forældre, og såfremt hun hørte noget der gjorde hende usikker, nysgerrig eller inspirerede hende, tog hun det op med den/de ansatte. Dette var en praksis lederen selv var opmærksom på, og fortæller at denne form for deltagelse også havde til formål at tage konflikter og faglige svigt i samme situation som de opstod.

Endelig var hun meget dominerende, der satte en gennemtrængende dagsordenen for løsninger. Det var karakteristisk for hendes lederrolle, at den dialog der fandt sted som hovedregel havde et fagligt indhold, hvor hun efterspurgte de ansattes bidrag til tiltag/løsninger/udvikling. Det foregik i dialog, men med klare og eksplicite forventninger fra lederens side om et højt fagligt niveau og at løsningerne kunne ekspliciteres. Denne dominerende tilgang var lederen sig ikke nødvendigvis sig selv bevidst om. Jeg fornemmede imidlertid at de ansatte i stort omfang orienterede sig hen imod deres fortolkninger af, hvad hun signalerede indirekte gennem sit kropssprog, ansigtsmimik mm. Dermed blev lederens løsninger ofte resultatet, uden dette blev formuleret af lederen selv.

Der er ingen tvivl om, at når lederen havde de ansattes respekt skyldes det også, at ledelse og dialog fandt sted på en anerkendende måde. Hun praktiserede en ledelsesstil som i teorien vil blive betegnet som y-ledelse, leadership, demokratisk ledelse osv. Men lederen fortæller også historien

om de kampe, der var ved institutionens etablering, hvor ansatte rejste i konsekvens af uenigheder, hvor hun stod fast med henvisning til sin ret som leder. Hun fortalte ligeledes at hun var betænkelig ved at få en gruppe nye pædagoger ind i institutionen i konsekvens af en forestående sammenlægning med en anden institution. Hun er som leder ikke tilbøjelig til at lukke en ny, samlet kultur ind udefra. Den velfungerende organisation skyldes også, at de nuværende ansatte ville den pågældende institutions kultur, den teamorganisering de praktiserede og at de ansatte accepterede de høje faglige krav. For at bevare dette var lederen meget påpasselig med hensyn til hvilke profiler der blev ansat. Ligesom hun gik meget langt for at komme af med ansatte, der ikke levede op til de faglige krav og forventninger, eller som ikke indgik i tilstrækkeligt omfang i det fællesskab der er på institutionen.

Den centrale iagttagelse fra institutionen er, at forandringer drives af faglige ambitioner, og den måde der udøves ledelse på i hverdagen tager udgangspunkt i den pædagogiske praksis. Det er imidlertid ikke en praksis, der står i modsætning til professionel ledelse. I stedet oversætter og omsætter lederen krav til forandringer af organisatoriske karakter til konsekvenser for den faglighed der udøves og i overensstemmelse med hvad der er institutionens kerneopgave. På den måde bliver faglig ledelse hverken et alternativ eller i modsætning til professionel ledelse, men en transformation af professionel ledelse baseret på organisatoriske mål og metoder til faglig ledelse. Hvilket grundlæggende er en anden form for faglig ledelse, end den praksis der forbindes med den traditionelle lederrolle.

Karakteristika for faglig ledelse

På baggrund af resultater og erfaringer fra denne daginstitution, og med henvisning til andre undersøgelser og litteratur om frontlinjeledelse, opstiller jeg i artiklen ti punkter, som tilsammen udgør en idealmodel for faglig ledelse i den offentlige sektor.

Omdrejningspunktet for den lederrolle jeg udfolder i artiklen, er, at ledelse i første række primært skal rette sig imod den faglighed der udøves i egen organisation. Frontlinjelederen skal dermed sætte **faglig ledelse i centrum**. Det der kendetegner forandringer i den offentlige sektor er, at når krav, mål og retning for udvikling formuleres i toppen af hierarkiet og blandt politikere, er det i generelle termer om borgertilfredshed, kvalitet i ydelser og mere effektive løsninger. Herefter

tager beslutninger om forandringer på en rejse ned gennem det offentlige hierarki, hvor de i yderste led i de borgerrettede ydelser udmønter sig i den måde de ansatte udøver deres faglighed. Hvorvidt forandringsambitioner bliver realiseret i praksis afgøres derfor af de ansattes faglige formåen. Dette forhold gør faglig ledelse til omdrejningspunkt for både daglig drifts og udvikling i de enheder der producerer borgerrettede ydelser.

Det andet karakteristika er, at **faglige ledelse skal varetages af professionelle ledere**. Med dette henvises der til, at den faglige frontlinjeleder er formelt ansat som leder, har personaleansvar, og har ledelse som sin profession. Dette står i modsætning til de løsninger, der ses i mange offentlige organisationer, hvor den der udøver faglig ledelse ikke har personaleansvar, og ofte end ikke er leder, men stedfortrædende med titel af souschef, koordinator eller tilsvarende (Voxted, 2014). Jeg finder det imidlertid afgørende, at den faglige leder er de ansattes formelle nærmeste leder, hvilket er en pointe jeg berører i flere af de ti karakteristika.

Hvor omdrejningspunktet for ledelse er faglig ledelse, er **fokus for ledelse kerneopgaven**. En væsentlig udfordring for førstelinjelederen er at udforme og konkretisere, hvad der er kerneopgaven i netop egen enhed. Dette med baggrund i, at kernen i kerneydelsen i driftsorganisationen er de ansattes faglighed. At definere kerneopgaven bør derfor også foretages i samarbejde med de ansatte, for at opnå deres deltagelse og accept. I dette arbejde ligger også at præcisere hvilke kerneydelser og kvaliteten af kerneydelserne der omsætter og konkretiserer både egen kerneopgave og den overordnede organisations (fx kommunes) visioner, mål og værdier. Der påhviler endelig det særlige ansvar for førstelinjeledere, at kerneopgaven udføres på en sådan måde, at den understøtter den samlede organisation, og ikke står i modsætning til andre enheder. Det er set i den offentlige sektor, at ansatte for at indfri netop deres specifikke kerneopgave tilsidesætter hvad der måtte være den samlede organisations kerneopgave (Produktivitetskommissionen, 2013).

En væsentlig udfordring for den offentlige førstelinjeleder, og årsagen til jeg placerer faglig ledelse i centrum for ledelsesopgaven i forhold til både drift og udvikling, er, at det er **førstelinjelederens opgave og ansvar at oversætte og omsætte organisatorisk mål til faglige løsninger** i de borgerrettede ydelser der indfrier kerneopgaven. Rejsen ned gennem hierarkiet er også at omsætte og konkretisere politikere og topledelsers forslag til operationelle handlinger i offentlige institutioner. Her er førstelinjelederen ofte den, der er ansvarlig for at mål formuleret i termer om

borgertilfredshed, resultatmål, kvalitet i ydelser, måltal for særlige indsatser osv. kommunikerer til de ansatte i krav og forventninger til den faglighed, der er nødvendig og tilsigtet for at indfri beslutninger og forventninger. Det var præcis dette der kendetegnede lederen i den pædagogiske institution der blev præsenteret tidligere i artiklen.

Det femte karakteristika er at jeg **gør faglig ledelse til forandringsledelse**. Dette udgør en forskel fra den måde faglig ledelse ses i mange offentlige organisationer i dag, hvor funktionen alene er forbundet med instruktion og introduktion. Dette er også årsagen til, at faglig ledelse ofte overlades til fx 'superbrugere' og koordinatore frem for at være placeret som en arbejdsfunktion hos de formelle ledere. Hvorimod forandringsledelse er en funktion, der forbindes med den professionelle frontlinjeleder. En afgørende inspirationskilde til forandringsledelse de seneste to årti har været John Kotter, der både i sin bog *I spidsen for forandring*² (1999) og senere bøger argumenterer for otte trin, der er afgørende for at forandringer lykkes. De otte trin er identificeret ud fra fejl, ledelser ofte begår i forandringsprocesser. Kotters otte punkter er formuleret generelle vendinger og tager et entydigt ledelsesperspektiv. Jeg mener derfor der er behov for at tilføje et niende punkt til Kotters liste: Der skal skabes faglige løsninger i overensstemmelse med forandringsambitionerne. Dette ud fra den fejl, at mange forandringer ikke lykkes, fordi ansatte ikke udmønter planer for forandringer i de nødvendige faglige løsninger. Dette er argumentet bag af faglig ledelse bliver til forandringsledelse i den position førstelinjelederen har i lederorganisationen.

En af årsagerne til at faglig ledelse skal udøves af formelle ledere, er at lederen skal have et formelt mandat til at stille krav til de ansatte i overensstemmelse med organisationens mål, og at de i forlængelse har bemyndigelse til at tage personalemæssige konsekvenser af den enkelte ansattes bidrag til drift og udvikling. Dermed angiver jeg at **faglig ledelse også er strategisk personaleledelse (HRM)**. Det gælder i størsteparten af de offentlige institutioner, og især indenfor velfærdssektoren, at den udslagsgivende ressource for at indfri kerneopgaven er de menneskelige ressourcer. Af samme årsag skal lederen have adgang til at udvælge, placere og belønne egne ansatte i overensstemmelse med deres bidrag til at indfri kerneopgaven (Berman m.fl., 2013).

En af de bemærkelsesværdige iagttagelser fra den daginstitution jeg trækker frem i indledningen af artiklen, var lederens krav til dokumentation af løsninger. Dette blev gjort ud fra en forventning om,

² Titlen på den danske oversættelse af *Leading Changes*

at ansatte der var bevidste om de faglige løsninger der blev taget i anvendelse, også var i stand til eksplicit at redegøre for dem. Dette gør at jeg som det syvende punkt opstiller at **faglig ledelse stiller anderledes krav til og behov for dokumentation og kvalitetsstyring**, hvor det der primært skal dokumenteres er de faglige løsninger og resultater. Derved indsamles information frontlinjelederen kan anvende som grundlag for beslutninger, og som dokumentation for kvalitet i løsninger opad i systemet. Hvilket er en argumentation der umiddelbart forekommer både oplagt og rimeligt. Når der alligevel i mange kredse er en modstand mod dokumentation og kvalitetsstyring skyldes det, at dokumentation ofte ikke understøtter kerneopgaven (fx Andersen m.fl., 2007; Mainz & Bartels, 2003). Jeg finder det derfor afgørende, at førstelinjelederen i langt større omfang medvirker og inddrages i udformningen af systemer til dokumentation, kontrol og akkreditering.

Med det næste karakteristika argumenterer jeg for, at en afgørende forudsætning for faglig ledelse er, at lederen er tæt på de ansatte i hverdagen. Lederne skal have tid og adgang til at udøve ledelse i hverdagen overfor deres ansatte. Med andre ord; **faglig ledelse er nærværende ledelse**. Dette efterlader spørgsmålet om hvad er et optimalt kontrolspan? Et første sted dette blev diskuteret var hos Henri Fayol (1949), hvor han angav at lederen ikke bør have mere end 20 ansatte under sig. Dette tal kan naturligvis diskuteres. Men når kontrolspan som tilfældet er nu mange steder overstiger både 50 og 60 ansatte, fratager det ledere mulighed for at være nærværende og udøve faglig ledelse tæt på i hverdagen.

Det næstsidste af de ti karakteristika omhandler, at faglig ledelse i hverdagen og tæt på de ansatte ikke står i modsætning til at inddrage de ansatte i beslutninger og delegere opgaver og ansvar ud i organisationen. Ved dette karakteristika er jeg dermed på linje med den righoldige litteratur om offentlig ledelse og organisationsudvikling, der betoner vigtigheden af at involvere medarbejderne og at udvise tillid til de ansattes egne løsninger til at indfri mål for udvikling den offentlige sektor (fx Dall m.fl., 2011; Kristensen, 2011; Moss, 2003; Nielsen, 2010). Men jeg lægger den yderligere dimension ned over punktet ved at argumenterer for, at ledelse tæt på og af mere direkte karakter ikke står i modsætning til at ansatte tager selvstændige initiativer og finder løsninger i eksempelvis teams. **Faglig ledelse er også at delegere ansvar og give de ansatte rum til selvstændigt at løfte de faglige udfordringer.**

Det sidste af de ti karakteristika er, at den faglige leder indgår i ledelsen og idet samlede ledelseshierarki med rollen som faglig leder. Ledere på forskellige niveauer i den offentlige sektor har forskellige rolle og opgaver, hvilket igen stiller forskellige krav til, hvordan lederrolle kan og bør udfolde sig, og ikke mindst hvordan lederne kan indgå i en samlet lederorganisation (se Dahl & Molly-Søholm, 2012). Dette leder frem til det karakteristika, at **faglig ledelse indgår som en lederrolle i samspil med øvrige lederroller.**

Opsamling

De ti punkter lægger op til en lederrolle forskellig fra både den traditionelle lederrolle og det professionelle lederideal der formidles aktuelt. Omvendt er det en lederrolle, der alene baserer sig på et case studie understøttet af en række øvrige studier og undersøgelser. Dette gør at artiklen skal ses som et oplæg til diskussion, frem for en undersøgelse der fastslår en ny lederrolle. I forlængelse er de ti punkter kun listet meget kort, hvor et videre arbejde med denne lederrolle selvsagt kræver at punkterne udfoldes yderligere.

Litteratur

- Andersen, J. G. m.fl. (2007); Vurdering af kvalitet i brugerundersøgelser, *Samfundsøkonomen*, nr. 3-2007
- Berman, E. et al. 2013: *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes and problems*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dahl, K. & T. Molly-Søholm (2012); *Leadership pipeline i den offentlige sektor*, København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Dall, M. m.fl. (2011): *Frisættende ledelse: Kunsten at integrere medarbejdere i ledelsesprocesser*, København: Forlaget Frydenlund.
- Fayol, H. (1949): *General and Industrial Management*, London: Sir Isaac Pitman & Sons, LTD.
- Ferlie, E. et al. (1996): *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.
- Greve, C. (2009): *Offentlig ledelse. Teorier og temaer i et politologisk perspektiv*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Hood, C. (1991): A Public Management for all seasons. *Public Administration*. Vol. 69, issue 1, s. 3-19.

- Klausen, K.K. (2001): *Skulle det være noget særligt? – organisation og ledelse i det offentlige*. København: Børsens Forlag.
- Kotter, J. (1999): *I spidsen for forandringer*, København: Peter Asschenfeldts nye forlag.
- Kristensen, C. J. (2011): Medarbejderdrevet innovation, i Kristensen, C. & S. Vøxted; *Innovation og entreprenørskab*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Mainz, J. & P. Bartels (2003); Kvalitetsmåling i sundhedsvæsenet – Ledelsens problem eller et problem for ledelse?, i Hildebrandt, Steen m.fl., *Sygehusledelse*, Munksgaard Danmark, København
- Moss, L. (2003); *Pædagogisk ledelse*, København: Børsen Offentlig Ledelse.
- Nielsen, I.M.L. (2010): *Daginstitutionsledelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Produktivitetskommissionen (2013): *Styring, ledelse og motivation i den offentlige sektor*, København: Produktivitetskommissionen.
- Vøxted, S. m.fl. (2014): *Lederens rolle I den innovative praksis – Afsluttende rapport*, Væksthus for Ledelse, Væksthus III, København
- Vøxted, S. (2014): Leder uden titel. I: Vøxted, S. (red.): *Praksisnær ledelse i det offentlige*, Odense: Praxis.
- Vøxted, S. (2007): *Den nye mellemlider*, Hans Reitzels Forlag, København.