

DE 9 P'ER

– ET PROBLEMKATALOG FOR OFFENTLIG LEDELSE NU OG FREMOVER

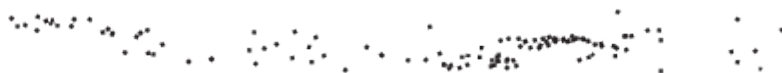
Publiceret: 11. oktober 2018

Forfatter: Betina Rennison

ABSTRACT

Ledere skal i dag selv skabe deres eget rum til ledelse, men hvad er med til at sætte det, hvilke betingelser og udfordringer er der, og hvordan kan lederne skabe sig selv i et hav af forventninger? Dette katalog inviterer til refleksion herom. Det oplister en mængde udfordringer, der kalder på at blive diskuteret af såvel ledere som medarbejdere – ja, af alle, der sigter mod en velfungerende, velleddet og vellidt offentlig sektor. Velkommen til en spørgsmålsregn, der sætter spørgsmålstejn.

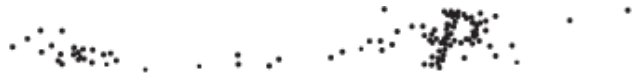
Kataloget er tidligere udgivet som et af 15 inviterede forskerbidrag i forbindelse med Ledelseskommisionen 2017-18.



”ET PROBLEM KLART STILLET, ER ET PROBLEM HALVT LØST”

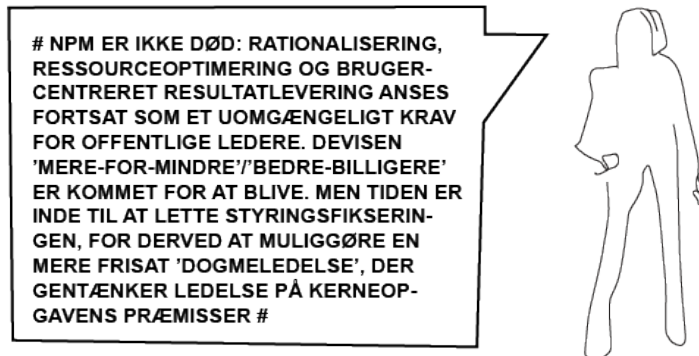
Den største udfordring for offentlig ledelse i dag er, at der er så mange udfordringer. Og at vi tilmed sjældent kan blive enige om, hvori disse består. Denne kronik drister sig til at skabe et vist overblik ved at pege på ni forskelligartede problematikker (9 P'er), som vedrører og burde berøre de fleste. [i]

Hvorfor opstille et sådant problemkatalog? For det første fordi ledelse ikke bare handler om at reducere kompleksitet, men også have blik for den og kende dens væsen. Kataloget kan give en vis oversigt over og indsigt i den aktuelle kompleksitet. For det andet fordi kataloget aftegner rammerne for den enkelte leders ledelsesrum. Ledere skal i dag selv skabe deres eget rum til ledelse, men hvad er med til at sætte det, hvilke betingelser og udfordringer er der, og hvordan kan lederne skabe sig selv i det forventningshav som P'erne skitserer? Kataloget inviterer til refleksion herom. Den tredje pointe er, at nok handler ledelse om at skabe resultater og finde løsninger, men det kræver først og fremmest en evne til at kunne diagnosticere hvilke problemer, der som udgangspunkt kalder på en løsning. Som det lidt kækt siges: ”Et problem klart stillet, er et problem halvt løst” (Charles Franklin Kettering 1876-1958). Så enkelt er det selv sagt ikke, men vi kan jo begynde med at diagnosticere nogle af problemerne og opremse adskillige spørgsmål, der inviterer til videre refleksion, diskussion og løsning. Det er kronikkens ambition. Den præsenterede rækkefølge nedenfor er i øvrigt vilkårlig, men logikken for hvert P den samme; først en samtidsdiagnostisk tese og derefter nogle udfordrende spørgsmål til debat.



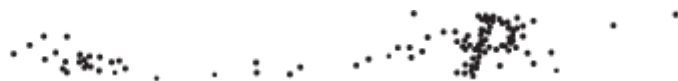
1. PERFORMANCEKRAV

Diagnostisk tese:



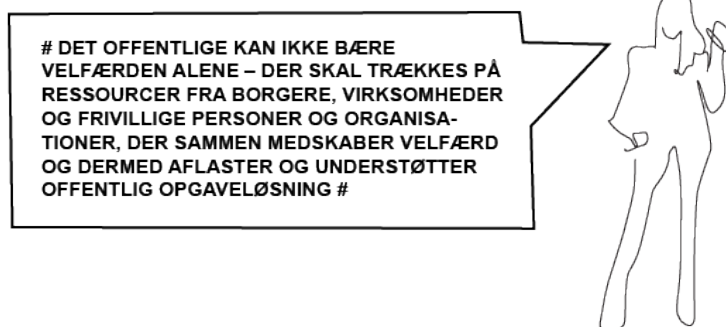
Udfordrende problematikker:

- Hvordan tænke ikke 'beyond' eller 'post-NPM', men ændre det fejlimplementerede teknokratiske NPM så det bliver i overensstemmelse med nogle af dets oprindelige intentioner (afbureaukratisering, mere autonomi-mindre kontrol, større resultatfokus-mindre procedurerytteri etc.) – og samtidig rette op på de negative konsekvenser, konceptudmøntningen har affødt (atomisering, målingsfiksering, demotivation/crowding out etc.)? Hvordan skabe et NPM 2.0?
- Hvordan kurere 'dokumentaritis' og registreringshysteri? Hvordan meningsfuldt måle og dokumentere indsatsen, så det informerer og inspirerer – fremfor bureaukratiserer og miskrediterer?
- Hvordan blive endnu bedre til at flytte fokus fra output til impact; fx fra antal minutters hjemmehjælp (resultatmål) til, hvorvidt den ældre får det bedre (effektmål)? Hvordan vil lederen sikre, at de udførte/planlagte aktiviteter reelt giver øget værdi for dem, det hele handler om?
- I den fortsatte trimning, effektivisering og skæren-ind-til-benet, hvordan muliggør lederen så, at der levnes plads til en vis grad af organisatorisk 'slack'; noget værens-overskud, noget ikke-registrerbar tid, et pausens frirum, hverdagens smalltalk og kollegialt 'sludderi' – der er ganske væsentlig for at sikre innovation, fleksibilitet og et godt arbejdsmiljø?



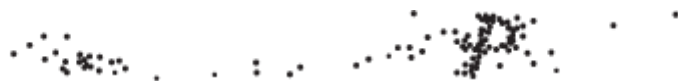
2. PARTNERSKABETS SAMSKABELSE

Diagnostisk tese:



Udfordrende problematikker:

- Hvordan motiverer lederen forskelligartede 'stakeholders' og 'co-creators' i et frivilligt, forpligtende samarbejde? Hvordan håndtere situationen, hvis relevante parter (fx borgere) enten ikke kan eller vil indgå i et samarbejde?
- Hvilke samskabelsesformer skal/kan iværksættes; myndigheds-, ansvarliggørende-, ligeværdig-, eller faciliterende samskabelse? (jf. Ulrich 2016)
- Hvordan på én gang sikre klare forventninger og afklaring af roller mellem netværkets parter (hvem gør hvad, hvornår og hvorfor?) – og samtidig forholde sig åbent og hele tiden lede efter nye muligheder ved netop ikke at fastlåse rolleforståelser og opgavefordeling på forhånd?
- Hvordan håndteres de magtstrukturer og magtrelationer, der alt andet lige præger netværkssamarbejdets form, forløb og resultater?
- Hvordan ledes frivillige?: Hvordan håndtere at frivillige typisk er situationsloyale fremfor organisationsloyale? Hvordan sikre kontinuitet og konsistens? Hvordan opretholde et frirum i frivilliges opgavevaretagelse, så de leverer den kreativitet, alternative tænkning og 'ekstra dimension', som de er tiltænkt?
- Hvilken type af værdi skaber samskabelse (kulturel, social, symbolsk, økonomisk, demokratisk), og hvordan kan dette vurderes?



3. PUBLIC VALUE MANAGEMENT

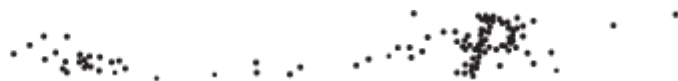
Diagnostisk tese:



I VORES IVER EFTER AT OPSTILLE PROCEDURER OVER, HVORDAN VI GØR TINGENE BEDRE OG MED HVEM – MÅ VI IKKE GLEMME FOKUS PÅ OM VI NU GØR DE RIGTIGE TING – DET AFGØRENDE HVORFOR: DEN OFFENTLIGE ETOS OG DE GRUNDLÆGGENDE VÆRDIER; ORDENTLIGHED, RETFÆRDIGHED, ANSVARLIGHED, SOLIDARITET – SAMFUNDETS TARV OG 'DET FÆLLES BEDSTE'. VI MÅ HUSKE 'THE PUBLIC VALUES', 'WHAT THE PUBLIC VALUES', 'WHAT ADDS VALUE TO THE PUBLIC SPHERE' & 'TO VALUE THE PUBLIC'

Udfordrende problematikker:

- Hvordan bliver vi bedre til i den daglige arbejdspraksis at opdage og tage højde for hvad der er i medborgernes/samfundets interesse? Hvordan ikke blot inkludere de umiddelbare interessenter (public-in-contact) og således anlægge et stakeholder-perspektiv, men påtage os den altruistiske forpligtelse at medtænke almenvældets interesser (public-at-large) og hermed ud fra et fælles normativt grundlag at agere 'stakeholders of stakeholders'?
- Hvordan ikke blot være optaget af vores kerneopgave, men også af hvordan kerneopgaven påvirker det omkringliggende samfund; hvilke ringe i vandet den skaber; hvilke positive og negative effekter den medfører? Hvordan skabe en bæredygtig ledelse, der tager et politisk, socialt og miljømæssigt ansvar?
- Hvordan udviser lederen en praktisk dømmekraft (phronesis); en dannet erfaringsbaseret refleksion over hvor vi er på vej hen, hvem der vinder og taber på det, om udviklingen er ønskelig og hvad vi kan/skal gøre ved det? En dømmekraft, der tager ansvar for det fælles liv – ikke som i 'accountability', der er teknokratens og regnskabets ansvarlighed, men som i 'responsibility', som er den demokratiske ansvarlighed overfor medborgere og den faglige ansvarlighed overfor professionelle kolleger og samarbejdspartnere.



4. PROFESSIONEL LEDELSE RETHINKED

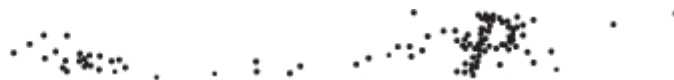
Diagnostisk tese:

LIGE SIDEN VI I 1980'ERNE LANCEREDE IDEALET OM PROFESSIONEL, GENERISK LEDELSE OG SÅLEDES GJORDE OP MED PRIMUS INTER PARES FIGUREN (LEDEREN SOM DEN FREMMESTE BLANDT LIGEMÆND), HAR DISKUSSIONEN GÅET FREM OG TILBAGE I FORHOLD TIL HVOR MEGET FAG-FAGLIGHED EN LEDERFAGLIGHED SKAL RUMME. OFTE ER DET ENDT MED, AT LEDERE IKKE BEHØVER AT BESKÆFTIGE SIG MED INDHOLDET I DET, DE SKAL LEDE, MEN BLOT FRA EN STRATEGISK POSITION SIKRE RAMMERNE OG DE OVERORDNEDE LINJER. MEN TIDEN ER INDE TIL IGEN AT SLÅ TIL LYD FOR DET VÆRDIFULDE VED LEDEREN ELLER LEDELSENS, DER FORSTÅR KERNEN OG INDHOLDET I OPGAVEVARETAGELSEN – IKKE PÅ AFSTAND ELLER SOM PLUDSELIGE NEDSLAG, MEN UD FRA FAGLIG TÆFT, LØBENDE MEDARBEJDERDIALOGER OG TÆT FØLING MED, HVAD DER RØRER SIG I HVERDAGEN I OG OMKRING ORGANISATIONEN



Udfordrende problematikker:

- Hvordan genskabe forbindelsen mellem faglighed og ledelse, så vi styrker den faglige ledelse, men samtidig også sikrer, at ledelsesprofessionen bevarer sin selvstændige status og berettigelse, så den ikke igen kommer til at stå i skyggen af andre faglige professioner? Hvordan sikre streg under ledelse – en genskabelse af faglig ledelse som ledelse af faglighed og faglige miljøer?
- Hvordan forene professionel ledelse med fagprofessionalitet? Hvordan balancere mellem følgende arketyper; 1. professionel administrator (der ikke behøver eksakt fag- eller professionskundskab, men sikrer rammer, ressourcer, retningslinjer og ro til at arbejde), 2. fagligt fyrtårn, eksperten, der selv (af og til) går ind i driftsarbejdet og som de fagprofessionelle kan spørge til råds, 3. faglig navigatør, der holder sig fagligt opdateret, har overblik over det faglige felt og dens tendenser, stiller konkrete krav til fagligt niveau, hjælper med faglige prioriteringer og sikrer løbende udvikling af kvalitet og effektivitet, 4. faglig dokumentarist, der genopfinder den faglige dialog på et videnskabeligt grundlag og således udfordrer medarbejdernes metodefrihed, kræver argumentation for sammenhænge og evidens – for derved at sikre dokumentation for at bestemte indsatser giver bestemte resultater. Hvordan agerer i denne faglige ledelsespalet?
- Hvordan konkret praktisere et fagligt lederskab, der motiverer til god faglig kvalitet, generøst øser ud af sin faglige viden, begejstrer, udfordrer, inspirerer til nye faglige løsninger og griber ind med udvikling eller afvikling, når fagligheden er utilstrækkelig og ikke bibringer værdi?
- Hvordan efterleve medarbejdernes tilsyneladende stigende efterspørgsel efter en leder, der ikke blot praktiserer 'droneledelse' på distancen, men 'substantiel ledelse' på nært hold – og så samtidig respektere personalets selvledelse og professionens autonomi?
- Hvordan initierer den faglige ledelse en større tvær- og flerfaglighed så gængse silo-skel nedbrydes? Hvordan minimere magtkampe og 'hygge-had' mellem fagligheder, så der kan skabes helhedsorientering og integrerede indsatser?



5. POWERFULDT PERSONLIGT LEDERSKAB

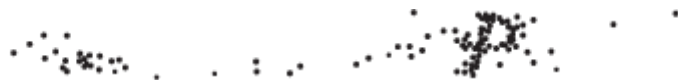
Diagnostisk tese:



LEDEREN HAR IKKE BLOT RET, MEN PLIGT TIL LEDELSE. LEDELSE ER IKKE KUN EN FORUD UDSTUKKET RET OG PRÆDISPONERET ROLLE, DER FJERNSTYRET FØLGER FORMKRAVENE OG GØR HVAD DER FORVENTES (PINOCCHIO). LEDELSE ER EN SITUATIONSBESTEMT OG PERSONBETINGET SELVSKABELSE, SOM FORHANDLER EGET LEDELSESRUM, BRYDER GRÆNSER, VISER VOVMOD, VILDSKAB OG VISIONER (PIPPI LANGSTRØMPE)

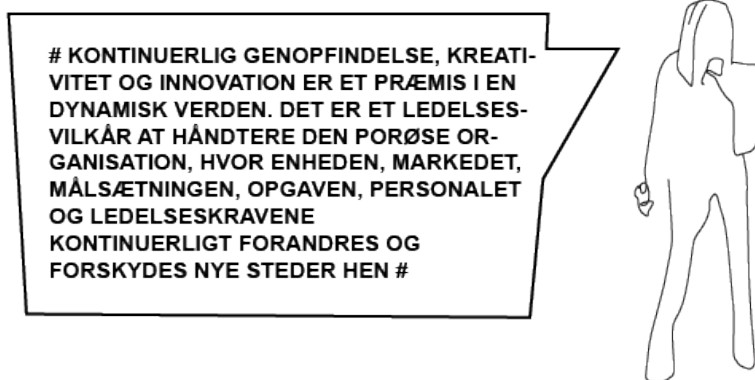
Udfordrende problematikker:

- Hvordan forhandle eget ledelsesrum mellem vilkår, værdier, verdensanskuelse, viden og vilje?
- Hvordan skabe en ledelsesposition, der har autoritet oppefra, nedefra, fra siden, udefra og indefra? Hvordan opbygge legitimitet og gøre sig fortjent til andres følgeskab?
- Hvordan former lederen sit personlige lederskab; som et 1. autentisk lederskab (psykologisk kerne-selv; 'jeg leder ud fra hvem, jeg nu engang er'), 2. relationelt lederskab (socialt-narrativt situeret selv; 'jeg leder ud fra hvem, jeg bliver til i relationen med andre'), 3. protreptisk lederskab (etisk selv; jeg leder ud fra en moral om at være et godt menneske, om at efterleve universelle værdier om 'det gode') eller 4. autopoietisk lederskab (systemteoretisk selv; 'jeg leder ud fra min proaktive kapacitet til selv at vælge vej og skabe min egen forstyrrelse og forandring')?
- Hvordan skabe et lederskab, der giver rum for personlig autenticitet og originalitet, og samtidig er accepteret og genkendeligt udefra? Der er mere identitet i at afvige, men hvor går grænsen for afvigelse?
- Hvordan udvide grænserne for ledelsesrummet – turde erobre magten og udnytte/teste handlefriheden? Hvordan omskabe angsten for at blive upopulær til et mod til 'civil ulydighed' og 'kreativ misforståelse', der går til grænsen af mandatet?
- Hvordan udvise 'kritikabel ledelse'? Dvs. ledelse, der modigt evner at; 1. modtage kritik (ikke går i forsvarsposition og immuniserer sig), 2. meddele kritik (synliggøre den og tydeligt, ærligt og redeligt kommunikerer, hvad man finder forkert/ufrugtbart), 3. muliggøre kritik (inviterer kritik ind, skaber kulturel/strukturel plads til den og opdyrker personalets kritiske sans og uenighedskompetence) samt 4. mestrer kritik (evner at levere og initiere en gangbar kritik og udvise en 'kritisk performativitet', hvor der (selv)kritisk reflekteres over nuværende rammer, råderum, retninger, resultater, relationer, rutiner, ritualer og 'rare-måder-at-gøre-tingene-på' – for derved at udpege (flere) alternative veje. Hvordan praktisere en sådan kritikabel ledelse? (jf Rennison 2017)



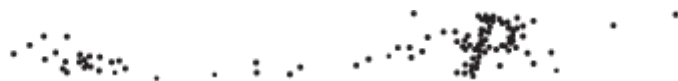
6. PORØSITESHÅNDBTERING

Diagnostisk tese:



Udfordrende problematikker:

- Hvad gør lederen, når hun ikke på vanlig vis kan forudsige fremtiden og lægge strategier for dens retning, fordi hun overmandes af en konstant usikkerhed over om de fremtidsscenerier hun skaber nu også holder vand? Hvordan håndterer lederen denne styringsforlegenhed?
- Hvordan styrker lederen modet til 'ikke at vide'? Til at kaste sig ud i det uvisse og vise åbenhed overfor hvor tingene fører hen? Være i 'the now' fremfor 'the know'? Hvordan bruge tvivlen som ledelsesredskab? Se skråsikkerhed som svaghed – usikkerhed som styrke?
- Hvordan evner ledelsen at gå fra 'strategy' til 'strategizing' – fra management til 'managing' eller måske 'managination'; en indlevende forestillingskraft, der kreativt fantaserer om det endnu ikke set, tænkt, gjort – det altid mulige alternativ?
- Hvordan udfordre det eksisterende, konstruktivt 'forstyrre', 'kreativt destruere' eller 'selv-disrupte' det velkendte? Hvordan udvise større mod til at fejle og forsøge sig frem med eksperimenterende prototyper og nye bud på skabelsen og leveringen af opgaver?
- Hvordan skabe balance mellem forandring og kontinuitet/stabil drift? Hvordan hindre at radikal innovation og next practice underkender allerede eksisterende og tilsyneladende velfungerende praksis? Har best practice ikke fortsat læringsværdi? I hvilket omfang er nyt nyttigt?
- Hvordan holde fremtiden åben og fleksibel – og samtidig skabe en vis stabilitet og retning?



7. PAS PÅ PERSONALET

Diagnostisk tese:

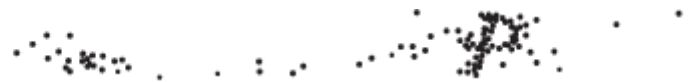
LEDELSE HANDLER SOM BEKENDT OM AT SKABE RESULTATER Gennem andre mennesker, og hvis disse skal kunne yde optimalt og samtidig trives derved, skal de behandles ordentligt. Der har i flere år været pres på de offentligt ansatte; kontinuerlige organisationsforandringer, fortsatte effektiviseringskrav, nedskæringer, øget monitoring, grænseløst arbejde, ny teknologi, nye (sam)arbejdsformer, stigende forventninger fra borgere/brugere samt en generel ubalance mellem stillede krav og tilgængelige ressourcer. Tiden er inde til at passe på personalet; til at revitalisere personaleledelsen



Udfordrende problematikker:

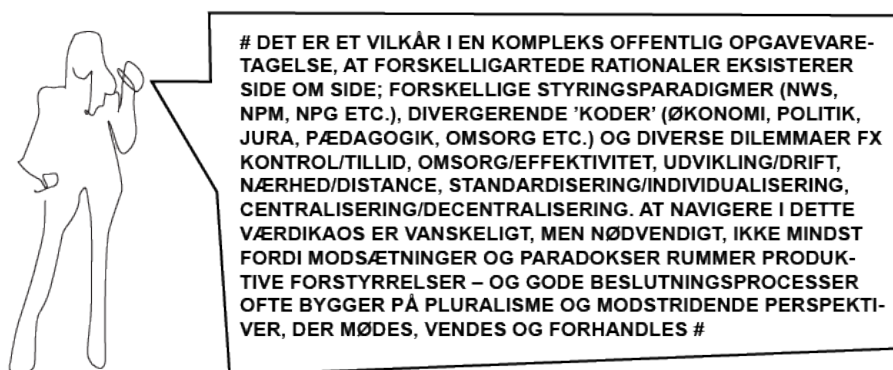
- Hvordan begejstre og engagere medarbejderne i dagligdagens drift og ekstraordinære indsatser, når virkeligheden bider og meningen og motivationen blegner?
- Hvordan skærme medarbejderne fra usikkerhed og kontinuerligt forventningspres? Hvordan berolige, lindre og skabe tryghed i en foranderlig verden?
- Hvordan tager lederen medansvar for at sikre trivsel og arbejdsglæde? Hvordan integreres det psykiske arbejdsmiljø som et strategisk element i ledelsen og den daglige drift?
- Hvordan bedrive 'management-by-walking-around' og på empatisk vis mærke hvordan personalet har det – fornemme hverdagens stemninger, sociale vibrationer og levede liv?
- Hvordan reelt se medarbejderne? Deres individualitet og forskellighed. Hvordan overskride forenkede stereotyper og fastsatte skabeloner og styrke blikket for mangfoldighed? Hvordan udøve en diversitetsledelse, der leder med respekt for folks forskellighed og den gevinst det giver?
- Hvordan praktisere en omsorgsledelse, der tænker på og ikke for andre? 'Care' fremfor 'cure'. Nursing frem for judging.
- Hvordan undgå, at en humanindstillet ledelse bliver til en intimitetsledelse, der går stadig tættere og tættere på og performancebedømmer og regulerer medarbejderens personlighed, tanker, følelser og krop? Er dette blot udtryk for en humanisme, hvor 'det hele menneske' med alle dets facetter værdsættes – eller en misforstået humanisme, der virker indtrængende og grænseoverskridende? Hvordan sætte respektfulde grænser mellem person/funktion, personlighed/professionalisme, arbejdsliv/privatliv?
- Hvordan hindre at selvledende brænder ud og bliver syge af 'pligten til frihed' og kontinuerlig selvudvikling? Hvordan sikre en 'grænsebeskyttelse', der sætter grænser for medarbejderens engagement og arbejdsudførelse, så han/hun ved, når nok er nok? Hvordan begrænse det internaliserede totalt-ansvar og få medarbejderne til at indse, at det ikke er deres personlige ansvar at skolen, sygehuset, børnehaven etc. fungerer? Hvordan tage ledelsesmæssigt ansvar for medarbejdernes tagen ansvar?

- Hvordan opdæmme for selvledelsens skyggesider uden kategoriske modløsninger á la; grænseløshed = så sæt grænser!, usikkerhed = så skab klare rammer!, uforudsigelighed = så planlæg mere!, uendelige kvalitetskrav = så definer kvalitetskrav!. Hvordan undgå denne dikotomiernes forbandelse?
- Hvilken vej skal personaleledelsen gå, nu når de hidtil komme til at få tilgange (coaching, anerkendelse, appreciative inquiry, selvledelse, selvudvikling) møder massiv kritik og umiddelbart skaber flere ulemper end fordele? Hvordan skabe en personaleledelse, der medierer mellem klassiske kontrolforanstaltninger/kravsspecifikationer og moderne frisættende invitationer og selvansvarliggørelse? Er 'seende tillid' svaret? Eller måske vi også fortsat kan finde ræson i personaleledelsens fem grundlæggende principper; collaboration, communication, commitment, caring and compassion, hvis de praktiseres forsvarligt og i respekt for medarbejderne?



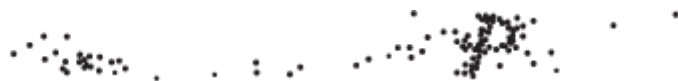
8. PARADOKSERNES PARADIS

Diagnostisk tese:



Udfordrende problematikker:

- Hvordan lede på tværs af modstridende hensyn og rationaler, der alle påkalder sig en legitim stemme og hvoraf ingen pr. definition har forrang? Hvilke hensyn skal betones/nedtones i en konkret situation? Hvorfor?
- Hvordan håndtere den tilsyneladende umulighed, der ligger i, at det, man vil lede, og det, man vil påvirke, ofte orienterer sig efter andre rationaler end de(n), man selv leder fra?
- Hvordan ændre forudantagelser og umiddelbare præferencer for givne rationaler og således udfordre de favorit-hensyn og det værdihierarki, der er i omgivelserne, organisationen, afdelingen – hos andre og en selv?
- Hvordan kreativt orkestrere polyfonien? Hvordan ikke flygte fra kompleksiteten, men mestre de paradokser, den skaber? Hvordan lykkes med at rumme det modsætningsfyldte, ambivalente og uafgørbare og samtidig skabe mening, råde- og handlerum for en selv og andre?



9. PÅ GRÆNSEN

Diagnostisk tese:

GRÆNSER SÆTTES I OG PÅ SPIL I NUTIDENS OG FREMTIDENS OFFENTLIGE LEDELSE. DET VÆRE SIG GRÆNSEN MELLEM; NATIONALT/GLOBALT, OFFENTLIGT/PRIVAT, POLITIK/ADMINISTRATION, CENTRALT/DE-CENTRALT, ORGANISATION-A/ORGANISATION-B, SEKTOR-U/SEKTOR-V, PROFESSION-X/PROFESSION-Y, FORVALTNING/BORGER, ANSAT/FRIVILLIG, LEDER/MEDARBEJDER, FUNKTION/PERSON, ARBEJDSLIV/PRIVATLIV. VI HAR HISTORISK BEVÆGET OS FRA RELATIVT FASTE GRÆNSER TIL MERE FLYDENDE GRÆNSER, HVOR DER SKER KONTINUERLIGE FORHANDLINGER AF HVOR GRÆNSERNE GÅR. LEDELSE BLIVER SÅVEL ET GRÆNSEKRYDSENDE SOM ET GRÆNSEFORMENDE FOREHAVENDE



Udfordrende problematikker:

- Hvordan navigere på grænser, hvis adskilte dele vi ofte på én gang holder fast i og til stadighed opløser?
- Hvordan forhandle sig frem til hvor grænsen skal gå i det enkelte tilfælde? Hvad vindes og tabes ved den respektive grænsesættelse?
- Hvordan skabe nye hybridformer og nye grænser – med hvilke konsekvenser for sager, subjekter og samfund?
- Hvordan lede, når ledelse handler om at forme de grænser, hvor indenfor ledelse udøves?



SPØRGSMÅLSREGN SÆTTER SPØRGSMÅLSTEGN

Lad os stoppe problemdiagnoserne for nu og afslutte ved at understrege to ting: For det første, at alle P'erne på hver sin måde har konstitutive konsekvenser; der er noget i og på spil ved hvert P – og afhængigt af hvordan vi vælger at håndtere udfordringerne, skaber vi mennesket, organisationen, relationen, opgaven og samfundet på særlige måder.

LEDELSE ER IKKE USKYLDIG. LEDERSKAB SKABER.

Denne på én gang banale og basale pointe må vi være fuldt bevidste om og ansvarligt forpligtede os på i den fortsatte ledelsesreformer. For det andet må vi vedholde, at

LEDELSE ER ET "SLIPPERY PHENOMENON" (JF. SELZNICK), DET LADER SIG IKKE ENKELT INDFANGE OG SÆTTE PÅ FAST FORMEL, MEN ER ET FLYDENDE OG FLERTYDIGT FÆNOMEN.

Derfor må vi til stadighed reflektere over og diskutere ledelsens karakter og konsekvenser; dens muligheder og begrænsninger. Problemkatalogets spørgsmålsregn har inviteret til at sætte

spørgsmålstegn ved, hvordan vi bedriver offentlig ledelse og bibragt et fælles grundlag, hvorpå vi kan diskutere og finde nye løsninger... og problemer.



LITTERATUR

Kaspersen, L. B. & Knudsen, J. N. (2015): Ledelseskrisen i konkurrencestaten. København: Hans Reitzels forlag

Moore, M. H. (1995): Creating public value, strategic Management in Government, Harvard University Press Cambridge, Massachusetts, London, England

Rennison, B. W. (2018): Selvskabt ledelse. I: P. Helth (ed.) Lederskabelse Det personlige lederskab. 3. eds. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Rennison, B. W. (2018): Refleksiv ledelse. In: P. Helth (ed.) Lederskabelse Det personlige lederskab. 3. eds. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Rennison, B. W. (2017): Ledelseskritik og kritikledelse: Parasit, performativitet og praksis. In: K. Mellon (ed.) Den kritiske leder. Frederikshavn: Dafolo Forlag. Samt i lederliv.dk <http://www.lederliv.dk/artikel/ledelseskritik-og-kritikledelse>

Rennison, B. W. (2014): Polyfont lederskab – fra monofoniens kontrol til polyfoniens coping. I: K. Majgaard (ed.) Sprækker for fornyelse Nye perspektiver på offentlig styring og ledelse. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag. Samt i lederliv.dk <http://www.lederliv.dk/artikel/polyfonledelse>

Ulrich, J. (2016): "Samskabelse – en typologi". Lederliv.dk. <http://www.lederliv.dk/artikel/samskabelse>.

Voxted S. 2016. Faglig ledelse i offentlige organisationer. København: Hans Reitzels Forlag.

[i] Problemkataloget er udtryk for en samtidsdiagnose opstillet på baggrund af egne og andres empiriske iagttagelser af feltet; af danske forskeres og praktikers (herunder diplom- og masterstuderendes) beskrivelser af de problematikker som offentligt ansatte ledere og medarbejdere møder i deres daglige arbejde. Det her præsenterede katalog er et udvalg af problematikker – andetsteds har jeg udfoldet flere sådanne under temaer som: Proaktiv globalisering. PC-forvaltningen (digitalisering). Professionens redefinition. Pipelinens flow. Politisk lederskab. Pressens dramaturgi. Partssystemet på spil. Pragmatisk praksis. Personers queerske mangfoldighed. Personpolitikens pris. Se Rennison, B.W. 2014. "De 20 P'er." I P. Melander (red.) Lederskabelse i spændingsfeltet... Jurist- og Økonomforbundets Forlag.