



Af Kim Martin Nielsen, partner i
LEAD – Enter next level

Distribueret ledelse: Svaret på øget kompleksitet og arbejdsbelastning?

Et stigende antal medarbejdere får nye roller og ditto ansvar under navne som "teamkoordinator", "vejleder" og "projektleder". Denne "hybrid"-rolle forudsætter, at ledelse rent faktisk kan delegeres til disse funktioner og ikke mindst, at kollegerne lader sig lede af disse. Denne artikel udfolder ideen bag delegeret og distribueret ledelse – hvad er det, hvorfor skal vi arbejde med det, og hvordan ser det ud i praksis? Ligeledes fokuserer artiklen på, hvilke forudsætninger arbejdet med distribueret ledelse kræver, og de faldgruber, man skal være opmærksom på.

Hvordan forstår du i grunden ledelse? Er det først og fremmest en rolle eller funktion, der varetages af mennesker særligt egnet til den opgave? Eller er det dybest set en samling af særlige personlige kvaliteter og karakteristika, der gør, at andre følger lederen i bestræbelsen på at opnå bestemte mål eller tilstande i organisationen? Et tredje og nyere bud (Drath et al., 2008) er at betragte ledelse som en relationel proces. I den tilgang er det nærliggende – som man også ser en udbredt tendens til – at overdrage et særligt ansvar til medarbejdere uden formelt ledelsesansvar.

Med betegnelser som teamkoordinatorer, vejledere, projektledere eller bare tovholdere påtager et stigende antal medarbejdere sig en opgave, der falder uden for de sædvanlige rollekategorier med skarpe skel mellem ledelse og medarbejdere. Denne "hybrid"-rolle forudsætter, at ledelse rent faktisk kan delegeres til disse funktioner og ikke mindst, at resten af kollegerne lader sig lede af disse.

Hvad er distribueret ledelse?

Den ledelsesform, jeg her vil kalde distribueret ledelse, er ikke en entydig og velafgrænset ledelsespraksis. Distribueret ledelse går derfor også under flere forskellige navngivninger fx distributiv ledelse, potentialeledelse (Barlebo, 2015) og kollektiv ledelse 2.0 (Wiedemann, 2017). Disse repræsenterer både i teori og praksis varianter af den ledelsesform, jeg her udfolder.

Grundlæggende set er distribueret ledelse en måde at arbejde på, hvor opgaveløsningerne fordeles på flere hænder i organisationen, så mange forskellige kompetencer kommer i spil. Formel og uformel ledelse eksisterer side om side i en organisation med distribueret ledelse, og det foregår på alle niveauer. Uformelle ledere som fx koordinatorer og tovholdere kan helt legitimt fungere som mødeledere, oplægsholdere eller som kontaktpersoner udadtil i organisationen. De har ledelsesopgaver og -funktioner, men har ikke personaleansvar og heller ikke sanktionsmuligheder (Sørensen & Petersen, 2017).

Distribueret ledelse er en organiserings- og ledelsesform, hvor man gennem strukturer og kultur bestræber sig på, at udviklingen kommer både nedefra, fra midten og oppefra på én og samme tid. Det betyder i praksis en organisering, hvor arbejdet og råderummet for hverdagens både drift og udvikling i høj grad kan lægges ud til team, projekt-/arbejdsgrupper og udvalg/fora. Her stiller lederen sig mere "på kanten" med en retningsangivelse og en faciliterende adfærd frem for at tage rollen som den, der sidder for bordenden og træffer alle beslutningerne.

I international sammenhæng er distribueret ledelse set i en skolekontekst beskrevet af teoretikere og forskere som bl.a. Harris (2008) og Spillane, Halverson og Diamond (2004). Samtidig er distribueret ledelse i tæt familie med beslægtede strømninger, der har følgende fællestræk:

- Den formelle ledelse praktiserer i højere grad demokratisk og coachende ledelsesstile frem for autoritative og temposættende.
- Ledelse opfattes som en proces, der udfoldes i samspillet mellem formelle ledere, medarbejdere, relevante aktører og den pågældende situation.
- Der er et stort fokus på kommunikationen, herunder coaching som professionel samtale- og ledelsesteknik, og på fortællinger som en skabende kraft.
- Der tilstræbes at have et stort råderum for, hvordan opgaver løses – blot der kan findes tydelige begrundelser for metodevalg og følges op på outputtet i form af kvalitet og effekt. I en skolekontekst vil det typisk ses som en forventning om progression i elevernes læring.
- Feedback anses som en vigtig kilde til læring og forbedringer.
- Principper for den lærende organisation italesættes på forskellige måder.
- Værdier som tillid og inddragelse vægtes højt.
- En lav magtdistance ses som et kendetegn for arbejdskulturen.

Distribueret ledelse passer godt med den flade og uformelle kultur, som den typiske skole er karakteriseret af. Ledelsesidealet i skoleverden har gennem længere tid været et skønt mix af det, som Daniel Goleman (2000) i sin *Harvard Business Review*-artikel karakteriserede i følgende tre stile:

- Den *coachende* stil, der støtter og spørger frem for at give instruktioner. Denne stilart uddelegerer så stort et ansvar som muligt og opmuntrer alle til at "vokse med opgaven".
- Den *demokratiske* stil, hvor lederen i høj grad faciliterer fælles dialoger hen imod konsensusbeslutninger.
- Den *tilknyttende* stil, som knytter sociale bånd på kryds og tværs og sætter medarbejders trivsel og frihed højt.

En kombination af disse ledelsesstile vil i praksis være egnet i en distribueret ledelsestilgang.

Fælles kurs, koordinering og commitment

For at vende tilbage til mit indledende spørgsmål – hvordan forstår du ledelse – vil jeg fremhæve en grundtænkning om ledelse, som er nyttig i forbindelse med distribueret ledelse. Frem for at se ledelse som en formel funktion med tilhørende beføjelser kan

ledelse betragtes som et produkt af sociale processer, hvori aktører skaber fælles kurs, koordinering og commitment på tværs af organisatoriske grænser (Ernst & Chrobot-Mason, 2011). Denne filosofi er nyttig, fordi den supplerer de klassiske (og begrænsende) ideer om ledelse som produkt af sociale processer – og disse sociale processer finder sted både med og uden fysisk tilstedeværelse af formelle ledere. I den optik bliver ledelse ikke kun det, ledere gør, men en proces og et ”produkt”, alle kan bidrage til.

Fælles kurs, koordinering og commitment er en oversættelse af ”direction, alignment og commitment”. For at vi kan sige, at der er blevet produceret ledelse – også i en distribueret form – må vi kunne identificere en samtidig forekomst af disse tre fænomener. Lad os kort se på, hvad det betyder i skolekontekst:

- **Fælles kurs** (direction) handler om at skabe forståelse og mening i forhold til fælles overordnede visioner, strategier og mål. Ofte vil det være den formelle ledelse, der oversætter og supplerer fælles nationale og kommunale mål og tydelige forventninger som en forudsætning for distribueret ledelse. Jeg vil komme nærmere ind på dette senere i artiklen.
- **Koordinering** (alignment) har at gøre med strategisk koordinering af ressourcer og aktiviteter, som binder organisationens udviklings- og driftsprocesser sammen på kryds og tværs. Det gælder både, når undervisningen planlægges, gennemføres og evalueres, men også når skolens øvrige opgaver (som fx forældresamarbejde, inklusion og LKT, faglig vejledning osv.) skal løses på måder, hvor aktørerne er dybt afhængige af hinanden.
- **Commitment** handler om at skabe et maksimalt engagement og en stærk dedikation til at lykkes bedst muligt med kerneopgaven.

Når sigtet er distribueret ledelse, gælder det altså om at understøtte ”produktionen” af fælles kurs, koordinering og commitment i møder, samtaler og interaktioner mellem formelt set ligestillede personer, der arbejder sammen om en kerneopgave – fx børns læring, trivsel og udvikling. Der findes mange forskellige måder, hvorpå fælles kurs, koordinering og commitment kan skabes, alt afhængigt af konteksten. Nogle gange spiller de formelle ledere en enorm rolle i at få det til at ske. Andre gange opstår det simpelthen i samtaler og interaktioner mellem passionerede fagprofessionelle, der arbejder sammen om at nå et fælles mål.

Hvorfor distribueret ledelse?

Folkeskolen gennemgår i disse år radikale forandringer, der udfordrer de gængse måder at arbejde på. Skoler er mere end nogensinde før komplekse organisationer med mange konkurrerende dagsordener. Der er mange aktører i og omkring skolen, der har en mening om og en rolle i ansvarsområder, mål, prioritering og aktiviteter. Reformen og skiftende politiske agendaer bidrager til kompleksiteten. Der bliver let føjet en masse ting til listen om, hvad der skal gøres, og måske mere sjældent tages der noget fra listen. Arbejdet på skolen kan derfor let ende med at blive fragmenteret og usammenhængende og som en oplevelse af daglig brandslukning. Arbejdsbelastningen og presset på lederne stiger i takt med de stigende forventninger fra forældre og omverdenen og ikke mindst et væld af politiske mål (fx folkeskolereformen, mål om inklusion mv.). Med reformen blev der skruet op for et fokus på output (læring) frem for input (undervisning). Med Viviane Robinsons bud på ”elevcentreret ledelse” (Robinson, 2015) blev vi mindet om, at ledelse på den ene side skulle kunne gå tæt på undervisningens kvalitet og effekt (fx gennem observation og feedback) og dermed også tæt på medarbejderne

for at styrke deres både didaktiske og relationelle kompetencer og sikre sig, at undervisningen tog afsæt i tydelige læringsmål (Hattie, 2014). På den anden side kæmper mange ledere med at ikke drukne i arbejdsopgaver og for at bevare det samlede strategiske blik med fokus på retning og rammer. Kravet om at være tæt på nok på undervisningspraksis til at kunne kvalitetsudvikle den, men samtidig varetage alle de øvrige ledelsesopgaver, resulterer i en svær balancegang.

Igennem mit virke som konsulent på skoleområdet i en række kommuner har jeg i de seneste 10 år mødt mange ledere, som bakser med på den ene side at gå tæt på medarbejderne og opgaveløsningen og på den anden side at overlade et stort ansvar og råderum til medarbejderne til selv at lede og styre opgaverne. Det går ofte galt: Enten kan lederne være for meget ”inde over”, mens de knokler og er konstant småstressede. Eller de kommer så langt fra hverdagen, at de opleves fraværende, mål og forventninger bliver uklare, og en junglelov får lov til at udspille sig, hvor uformelle ledere sætter stemningen – uden at nogen egentlig har mandat til at modsige dem. Distribueret ledelse kan være løsningen på dette dilemma. Her placerer lederne sig nemlig i sammenhænge, hvor de kan bidrage på både indholds- og procesniveau som en del af problemløsningen.

For at det kan lade sig gøre at udvikle skolen og imødekomme den øgede kompleksitet, er det nødvendigt med tværfaglig og tværgangsomorganisatorisk koordinering og samarbejde. For at arbejde klogt med distribueret ledelse må man derfor også arbejde systematisk med et smidigt samarbejde på tværs af enheder (det være sig klasser, trin, institutioner og supporterende enheder).

Distribueret ledelse i praksis

Hvordan ser distribueret ledelse ud i praksis? Måske har du allerede en god del af distribueret ledelse hos dig? Måske er nogle af faldgruberne også til stede?

Tag som eksempel den typiske kommunale folkeskole. Her er organiseringen i team efterhånden blevet temmelig udbredt og professionaliseret over de seneste 5-10 år. Man har mange steder indskudt et organisatorisk bindeled i form af teamkoordinatorer (og er ofte gået væk fra betegnelsen ”selvstyrende team”). En teamkoordinator er en central figur i forhold til distribueret ledelse, i den forstand at de ikke bruger formel ledelse i form af magt. En teamkoordinator betjener sig af en legitimitet, der er bygget på, at han/hun hjælper teamet med at håndtere det ansvar og den opgave, de har fået. Teamets medlemmer kan, alt afhængig af hvor klar teamet er til det, tage medansvar for teamets udvikling i retning af øget effektivitet og modenhed. Teamet bliver i den forstand medledende, mens teamkoordinatoren faciliterer teamets produktion af kurs, koordinering og commitment både internt i teamet og i en vis udstrækning mellem team. Det gør teamkoordinatoren uden at være leder eller nødvendigvis blive betragtet som ”ledelsens forlængede arm” – om end de kan risikere at få dette skudt i skoen af kolleger, der tænker traditionelt om ledelse som værende beføjelser og magt.

Den formelle ledelse understøtter team og teamkoordinatorer ved at tydeliggøre rammer og retningen (tydelige forventninger) til teamets og koordinatorens rolle. Derudover faciliterer ledelsen, at teamet forholder sig kvalificeret til råderum og relationer. Den formelle ledelses rolle bliver i høj grad at balancere mellem definerende kommunikation (fx at oversætte de overordnede krav til lokalt attraktive

mål) og faciliterende kommunikation, der understøtter alle i at indtræde i deres rolle og råderum på bedst mulig vis.

Klare og tydelige mål som forudsætning

Distribueret ledelse betyder ikke, at alle bestemmer lige meget. Selvom den bygger på demokratiske værdier, kan indflydelse let overgøres, når det handler om retning og rammer. Her er det afgørende, at ledelsen kan levere svarene og oversætte udefrakommende mål, så det er tydeligt, hvad der er til diskussion, og hvad der ikke er. Dette i tråd med Viviane Robinsons første dimension i *Elevcentreret skoleledelse* (2015): At ledelsen sætter tydelige mål og forventninger. Robinsons pointe går den formelle ledelses ærinde. I tillæg til dette kan man tilføje, at alle kan bidrage til at sætte tydelige mål og må udtrykke forventninger til hinanden om at lægge fundamentet for samarbejdet.

Formuleringen af klare fælles mål hjælper med at skabe en rettesnor for praksis i hverdagen og i forhold til, hvordan der skal træffes beslutninger om de mange dagsordeners og måls relative betydning: Hvad er lige nu vigtigst i denne sammenhæng? Klarhed omkring mål er med til at skabe strategisk kompetente medarbejdere, der i dagligdagen kan træffe beslutninger og prioritere i tråd med en fælles retning, og dermed sikre, at dette ikke kun bliver en ledelsesfærdighed eller -opgave.

I praksis er der en række minimumskrav til, hvad den formelle ledergruppe på skolen sammen skal være i stand til. De skal:

- tilrettelægge processer, som sikrer, at skolen udvikler sig i retning af de politiske mål.
- tydeligt kommunikere, hvordan de forventer, at skolens egne fokusområder og mål omsættes til praksis.
- systematisk arbejde med medarbejdernes mulighed for at udvikle kompetencer til at nå skolens mål.
- give et tydeligt mandat til teamkoordinatorer, vejledere og andre ressourcepersoner, der skal bidrage i processen.

Når dette er på plads, har man lagt et stærkt fundament for delegeret ansvar og et tydeligt råderum i forhold til, hvordan skolens opgaver konkret kan løftes i tråd med de rammer og den retning, man sammen har sat sig fast på.

Faldgruberne

Lyder distribueret ledelse som en utopi? Måske, og det er bestemt heller ikke simpelt at indføre i praksis. Som indikeret tidligere i artiklen er uklarhed om ledelsens forventninger en væsentlig faldgrube. Lad mig afslutningsvis opridsse nogle af de andre faldgruber, jeg er stødt på.

- *Modvilje mod at lade sig lede af kolleger*: Bagsiden af uddannelsessektorens og især skoleverdenens dominerende diskurs om lighed er, at hverken kolleger eller ledere bryder sig om at anvise, instruere, irttesætte eller sætte kolleger på plads. Dette er nok en af de væsentligste grunde til, at mange vejledere og teamkoordinatorer beskriver det som vanskeligt at påtage sig – og lykkes med – delegerende ledelsesfunktioner.
- *Manglende legitimitet og mandat*: Dette gælder særligt i fornævnte hybridfunktioner. Hvis ikke arbejdsansvaret som vejleder og teamkoordinator er tydeliggjort over for alle, er det vanskeligt at tage den særlig autoritet, der ligger i rollen, på sig. Ledelsen skal tydeligt italesætte, hvordan alle forventes at spille med i disse funktioner, så de bliver så værdiskabende som muligt.
- *Blind tillid og manglende opfølgning*: Selvom det ofte er medarbejdere, der leder processer og møder, styrer projekter eller varetager samarbejdet mellem interne og eksterne, er det stadig

i sidste ende lederens ansvar at sikre, at opgaverne bliver løst. Du skal som leder have indsigt i, hvad der sker i organisationen, for at kunne vide, hvornår der er brug for, at du rykker tættere på, giver feedback, korrigerer, justerer og sikrer, at de beslutninger, der træffes, er i overensstemmelse med den overordnede retning og de definerede mål.

Essensen af distribueret ledelse er, at alle ansatte kan og bør tage medansvar i ledelse – forstået som bidrag til fælles kurs, koordinering og commitment i forhold til kerneopgaven. Medarbejdere, der har en særlig rolle som teamkoordinatorer, rummer et stort potentiale. Ofte udnyttes dette ikke fuldt ud, idet denne hybridrolle uden formelt ledelsesansvar føler sig usikker på, hvordan han/hun træder i karakter over for kollegerne. En god begyndelse er derfor at definere klare forventninger til rollen, som ledelsen kommunikerer til både teamkoordinatorer og teamets menige medlemmer. At tydeliggøre rammer, retning og råderummet for teamkoordinatorer og vejledere er et skridt på rejsen mod mere (strategisk) selvledende team og medarbejdere.

Dafolo og LEAD afholder en fælles temadag om "Skoleledelse – fra målingskultur til læringskultur" den 21. og 22. marts 2018. Følg med på Facebook-siden "Ledelse i morgen" og LEADs side på LinkedIn for nærmere information.

Litteratur

Barlebo, S. (2015). *Potentialeledelse: Om strategisk ledelse i fagprofessionelle organisationer*. Klampenborg: Barlebo.

Drath, W. H., McCauley, C., Palus, C., Van Velsor, E., O'Connor, P., & McGuire, J. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635-653.

Ernst, C., & Chrobot-Mason, D. (2011). *Boundary spanning leadership: Six practices for solving problems, driving innovation, and transforming organizations*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, marts-april.

Hattie, J. (2014). *Synlig læring: For lærere*. Frederikshavn: Dafolo.

Harris, A. (2008). *Distributed School Leadership: Developing tomorrow's leaders*. London: Routledge.

Robinson, V. (2015). *Elevcentreret skoleledelse*. Frederikshavn: Dafolo.

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.

Sørensen, S. P., & Petersen, M. B. H. (2017). Hvorfor distribueret ledelse?. *Lederweb.dk*. Lokaliseret den 28. august 2017 på: <http://www.lederweb.dk/dig-selv/lederrollen/artikel/148031/hvorfor-distribueret-ledelse>

Wiedemann, F. (2017). Hvad kan kollektiv ledelse bruges til i dag?. *Lederweb.dk*. Lokaliseret den 28. august 2017 på: <http://www.lederweb.dk/strategi/vardibaseret-ledelse/artikel/145042/hvad-kan-kollektiv-ledelse-bruges-til-i-dag>