

Få jeres vejledere og teamkoordinatorer ud over rampen



Af Kim Martin Nielsen, partner i LEAD – enter next level, og Christian Nyvang Qvick, ledelses-konsulent i LEAD – enter next level

De findes på alle skoler – de medarbejdere, der hverken har personaleansvar eller formelle ledelsesbeføjelser, men som alligevel fungerer ledende over for deres sidestillede kollegaer. I en skolekontekst er det funktioner som fx teamkoordinatorer og diverse typer af vejledere. I dagtilbud er det især de såkaldte faglige fyrtårne. Fællesnævneren er, at de fungerer ledende ved at udøve indflydelse på sidestillede kollegaers ”gøren og laden” i forhold til opgaveløsningen. Vi kan kalde disse medarbejdere for organisatoriske ressourcepersoner. Men rollen er ikke uden udfordringer. Hvilke udfordringer kan der opstå, når ressourcepersoner skal udøve indflydelse på kolleger? Og hvordan kan du som formel leder understøtte jeres ressourcepersoner, så de trives og lykkes i rollen? Det kan du blive klogere på her.

Artiklen giver en række bud på, hvad du skal være opmærksom på for at kunne understøtte ressourcepersoner i at lykkes i deres funktion. Her peger vi bl.a. på vigtigheden af systematisk arbejde med at sikre ressourcepersonernes mandat og legitimitet gennem klare rollebeskrivelser. Det skal sikre, at alle på arbejdspladsen har samme ”billede” af, hvad ressourcepersonerne skal lykkes med, og hvorfor deres funktioner er vigtige for den samlede opgaveløsning. Det er nemlig afgørende, at begrundelsen for deres ”fremskudte” positioner med ekstraordinære beføjelser til at udøve indflydelse på kollegernes opgaveløsning er tydelig for alle, hvis ressourcepersonerne skal lykkes i deres rolle.

Distribueret ledelse – et gammelt fænomen med fornyet opmærksomhed

Ressourcepersoner som fx vejledere og teamkoordinatorer spiller ofte en afgørende rolle i forhold til at lede møder og ”skubbe” kulturen i retning af kollegial refleksion. De er kendetegnet ved, at de agerer i en hybridrolle, hvor de løser ”normale” arbejdsopgaver, mens de samtidig bidrager til at løse opgaver, der traditionelt ville ligge på lederens bord. På hver sin måde fungerer disse ressourcepersoner som bindeleddet, der skal sikre koblingen mellem de strategiske beslutninger og den daglige opgaveløsning.

Når ledelsen gør brug af sådanne ressourcepersoner med henblik på at sikre den bedst mulige løsning af kerneopgaven, er der tale om distribueret ledelse. Fænomenet er gammelt og velkendt – således findes der ledelseslitteratur, der anvender betegnelsen helt tilbage i 1970'erne. I international sammenhæng er distribueret ledelse også blevet undersøgt af adskillige forskere (se fx Harris, 2008; Elmore, 2000; Spillane, Halverson, & Diamond, 2001). I en dansk kontekst er interessen for distribueret ledelse vokset efter, at Ledelseskommisionen (2018) pegede på distribueret ledelse som et af flere værktøjer, der kunne bidrage til bedre offentlig ledelse. Det har også vist sig i udgivelsen af danske bøger, der beskæftiger sig med emnet. Det gælder fx bøgerne *Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner* (Andersen, 2018), *Gør en forskel med distribueret ledelse* (Harris, 2019) og senest *Distribueret ledelse i den offentlige sektor* (Kjeldsen, Qvick, Jønsson, & Andersen, 2020).

Distribueret ledelse er dog ikke kun et udtryk for anvendelsen af ressourcepersoner – fænomenet dækker over mere end det. Bredt set betegner det 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 (Nielsen, 2017). Det centrale budskab i distribueret ledelse er, at den formelle ledelse skal dele den samlede opgave med både drift og udvikling gennem involvering af medarbejdere i beslutningsprocesser, udviklingstiltag og lignende, hvor medarbejderes viden, færdigheder eller kompetencer kan bidrage til, at organisationen lykkes endnu bedre med sin samlede opgaveløsning. Denne aktivering af medarbejderne kan antage flere forskellige former. Som beskrevet ovenfor kan det ske gennem formaliserede udnævnelser af ressourcepersoner som fx teamkoordinatorer eller forskellige vejledere. Men medarbejdere kan også agere i disse roller, uden at de nødvendigvis har en ”titel” tilknyttet, men hvor de derimod bidrager til delelementer af en samlet opgave på eget initiativ, når de ser behovet for det. Endelig kan medarbejdere også i fællesskab bidrage via fx teams, projekt- og arbejdsgrupper eller diverse uformelle udvalg og fora, hvor de bidrager til at kvalificere opgaveløsningen ud fra den sag- og fagkundskab, de hver især besidder.

Som konsulenter møder vi ofte spørgsmålet: ”Er distribueret ledelse ikke bare det samme som delegeret ledelse?”. Det er det ikke. Når du som leder *overdrager* en opgave til en ressourceperson, taler vi om delegeret ledelse. Her får medarbejderen det fulde ansvar for og derfor også udtalt frihed til at løse opgaven. Når du derimod *inddrager* en ressourceperson i at løse en konkret opgave, der ligger uden for ressourcepersonens ”normale” opgaveportefølje, taler vi om distribueret ledelse. Det kan sagtens være, at ressourcepersonen løser langt størstedelen af opgaven, men i større eller mindre omfang sker det på en måde, hvor du løbende er ”inde over” – fx ved at give sparring og feedback på opgaveløsningen. Der er med andre ord tale om en situation, hvor I ”deler” (ledelses)opgaven.

Og dette skel er væsentligt. For ressourcepersoner agerer i en hybrid-rolle, hvor de på den ene side er hierarkisk ligestillede med deres sideordnede kolleger, men på den anden side agerer i en fremskudt position, hvor de skal indfri organisatoriske forventninger uden et tilhørende ledelsesmandat. Og netop derfor er det vigtigt, at du som leder er bevidst om, hvordan du kan understøtte ressourcepersonen i at lykkes under disse betingelser.

Hvorfor gøre brug af ressourcpersoner?

Megen forskning i distribueret ledelse stammer fra bl.a. undervisningssektoren (Harris, 2008), og som konsulenter oplever vi også, at mange skoler benytter sig af ressourcpersoner som fx forskellige vejledere eller teamkoordinatorer. Men hvilke gevinster knytter sig konkret hertil?

Forskningen peger på, at brugen af ressourcpersoner kan skabe værdi på tre forskellige måder (Kjeldsen et al., 2020). For det første kan det bidrage til organisatorisk læring, når medarbejders viden, kompetencer og færdigheder bliver bragt i spil, og det ikke nødvendigvis er den formelle ledelse, som sidder for bordenden i fx beslutningsprocesser om konkrete drifts- og udviklingsforhold. Vi ser fx, hvordan distribueret ledelse bidrager til organisatorisk læring i den danske folkeskole igennem professionelle læringsfællesskaber.

For det andet peger forskningen på, at der på forskellig vis kan være et motiverende aspekt i at bidrage til opgaver, der ligger ud over de normale arbejdsopgaver. Konkret viser forskningen, at udnævnelsen til ressourcperson kan understøtte medarbejders oplevelse af autonomi, hvilket i tillæg kan understøtte arbejdsglæden og trivsel hos den enkelte. Endvidere kan funktionen som ressourcperson også være efterstræbelsværdig, fordi den kan tjene som ”øvebane” for ledertalenter, der ønsker at prøve ledelsesrollen i et slags ”mesterlæreforløb”, inden de tager springet ud i et egentligt lederjob.

For det tredje peger forskningen på, at distribueret ledelse rummer koordinationsmæssige gevinster, hvilket i særdeleshed gør sig gældende i organisationer, der løser komplekse opgaver. Det gælder således også undervisningssektoren, hvor ressourcpersoner ofte fungerer som limen, der skal sikre, at de strategiske ledelsesbeslutninger bliver forbundet med og omsat til den daglige praksis.

Endelig kan brugen af ressourcpersoner i samspil med en generelt inddragende og coachende ledelsesstil hos den formelle ledelse være en kur mod en overbelastet formel ledelse, der ellers kan risikere at blive en u hensigtsmæssig flaskehals, der unødigt forsinker beslutninger (Nielsen, 2017). Imidlertid kræver det dog også mod hos den formelle ledelse at ”afhænde” noget af det mandat og den beslutningskompetence, der sædvanligvis ligger på lederens bord. Her peger forskningen på, at topledelsen i en organisation spiller en afgørende rolle. Således har en dansk undersøgelse vist, at når personaleledere oplever, at de i lav grad har organisatorisk opbakning til at løbe risici, holder de på deres opgaver og er i mindre grad tilbøjelige til at gøre brug af ressourcpersoner (Ledelseskommisionen, 2017). En klassisk nulfejlskultur kan med andre ord være ren gift, hvis man som organisation ønsker at gøre brug af ressourcpersoner. Dermed understreger det også vores pointe om, at velfungerende distribueret ledelse tilsvarende kan ses som en udløber af en (lærings- og tillidsbaseret) kultur, hvor udviklingen kommer nedefra, fra midten og oppefra på en og samme tid.

Afstemte forventninger er afgørende for samarbejdet mellem leder og ressourcperson

Som konsulenter oplever vi desværre lidt for ofte, at brugen af ressourcpersoner på den ene eller anden måde giver udfordringer. Det kan dels være i relationen mellem den formelle leder og ressourcpersonen som følge af uklare forventninger. Men det kan også være i relationen mellem ressourcpersonen og de øvrige medarbejdere.

Forskningen peger på vigtigheden af, at den distribuerede ledelse er afstemt, hvis den skal være værdiskabende (Kjeldsen et al., 2020). Konkret indebærer det, at den formelle leder og ressourcpersonen har en ensartet opfattelse af en række forhold knyttet til løsningen af den enkelte opgave eller udfyldelsen af den konkrete funktion.

Et værktøj til denne forventningsafstemning er det, som Anne Mette Kjeldsen og Lotte Bøgh Andersen i dette temanummer beskriver som 5R-modellen, der indebærer, at lederen og ressourcpersonen afstemmer retning, resultater, rammer, råderum og rollefordeling i henhold til den konkrete opgave, som ressourcpersonen skal løse, eller den funktion, som ressourcpersonen skal udfylde (Kjeldsen et al., 2020).

Faldgruber i relationen mellem ressourcperson og øvrige kolleger

Som nævnt kan der også være en række faldgruber, der opstår i relationen mellem ressourcpersonen og de øvrige kolleger. Disse faldgruber kan vise sig på mange forskellige måder.

En af de største udfordringer er, at ressourcpersonen kan møde modstand fra sidestillede kolleger, der ikke ønsker at lade sig lede af en kollega på samme niveau. Her kan ressourcpersonen risikere at blive mødt af en ”du-bestemmer-ikke-over-os”-mentalitet eller måske ligefrem risikere at blive stemplet som lederens forlængede arm, et nedløbsrør for nedsvigningsledelse eller andre nedladende stigmatiseringer (Andersen, 2018).

Når en teamkoordinator fx medvirker til læringsfællesskabets udvikling, herunder arbejdet med teamets målsætning, spilleregler, mødeformer og lignende, der typisk er en del af en teamkoordinators rolle, udfordres den kultur for lighed, der typisk kendetegner skoler. Og det kan i høj grad udfordre muligheden for at lykkes som ressourcperson. Bagsiden af skoleverdens dominerende diskurs om lighed og værdifællesskab (det, som Lise Tingleff Nielsen (2013) i sin ph.d.-afhandling kalder ”familiekultur”) er, at hverken kolleger eller ledere bryder sig om at anvise, instruere eller irettesætte kolleger. Står man med et team, som ovenikøbet er udfordret i samarbejdet med mere eller mindre udtalte konflikter teammedlemmerne imellem, forværres den modstand blot yderligere.

For ressourcpersoner som fx teamkoordinatorer opstår der derfor ofte dilemmaer. Et dilemma kan fx bestå i ønsket om på den ene side at være loyal over for den strategiske retning, som ledelsen har udstukket (for en teamkoordinator kunne dette fx handle om at styrke inklusionen og udvikle sig som professionelt læringsfællesskab), og på den anden side også at være loyal over for kollegafællesskabet, når de fx udtrykker bekymringer om et stigende arbejdspress som følge af ledelsens initiativer. De samme dilemmaer kan vise sig i afvejningen mellem økonomiske kalkuler, som ledelsen forventer, at ressourcpersonen bidrager til at indfri, mens kollegerne på den anden side stiller sig på hælne, når fx besparelser og effektiviseringer går ud over den faglige kvalitet. Ressourcpersonerne kommer med andre ord nemt til at stå med et ben i hver lejr, hvor de skal lykkes i en ”både-og-funktion” med en udtalt dobbelt loyalitet til egen leder og sidestillede kolleger (Andersen, 2018).

Denne dobbelte loyalitet kan af og til føre til handlingslammelse. Tænk blot på en teamkoordinator, der har fået udstukket klare

forventninger fra ledelsen om nye tiltag, der skal iværksættes, velvidende at disse tiltag for en periode vil trække veksler på teammedlemmerne. Hvordan forholder man sig som teamkoordinator, når man efterfølgende sidder til teammødet og præsenterer ”den nye vej”, samtidig med at man forventes at være kollegialt lydhør over for kollegernes beskrivelse af travlhed, uro i 8.B og deres metaltræthed over endnu en omgang ”varm luft” fra forvaltningen?

På samme vis kan fx AKT-, inklusions-, læse- og matematikvejledere også opleve udfordringer, når de forsøger at influere på sidestillede kollegers opgaveløsning og i den forbindelse rammer muren for den højt besungne melodi, der lovpriser metodefrihed. Vejlederens gode råd afvises måske med et ”den metode passer altså ikke lige til mig!”. Det kan med andre ord både udfordre relationen og udløse en vis modstand, når en kollega skal instruere og vejlede de øvrige kollegaer i en ændret pædagogisk praksis.

Eksemplerne tydeliggør, hvorfor mange vejledere og teamkoordinatorer beskriver det som vanskeligt at lykkes i rollen som resourceperson. Eftersom der ikke følger en ledelsesret med rollen som resourceperson, betyder det, at resourcepersonen ofte må udnytte deres personlige relationer, deres gode ry og velidthed i organisationen og deres evne til at argumentere sagligt for deres sag, hvis de skal lykkes i situationer som den ovenstående. Det kan i sig selv være personligt opslidende. Samtidig kan bekymringen om en reprimande fra ledelsen også lure i baghovedet, hvis ikke resourcepersonen lykkes med den opgave, der er blevet stillet. Og hvad gør man så? Skal man som resourceperson sladre til chefen for at få opbakning til de nødvendige beslutninger, hvis det så omvendt får konsekvenser for tilhørsforholdet til det kollegiale fællesskab? Eller skal man ”give lang line” og satse på, at kollegerne over tid vil følge med (Qvick, 2021)?

Tre nøgler til arbejdet med resourcepersoner

Især indledningsvis oplever mange resourcepersoner, at de hverken er ledere eller medarbejdere, men noget midt imellem i et organisatorisk ingenmandsland, hvor de hverken føler sig som fugl eller fisk. Og hvor de kommer i tvivl om, hvornår det henholdsvis er dem selv eller den formelle leder, der skal på banen – særligt når det handler om at korrigere kollegers adfærd.

En forudsætning for, at teamkoordinatorer kan træde i karakter er, at ledelsen kontinuerligt sætter klare og tydelige mål for arbejdet, hvilket ifølge Viviane Robinson (2015) er en grundlæggende ledelseskompetence. Men hvad skal I som formel ledelse fokusere på ud over at sætte klar retning for skolens udvikling? Her vil vi gerne pege på konkrete forhold, I som ledelse kan have blik for, når I skal understøtte resourcepersoner som fx teamkoordinatorer og vejledere i at lykkes i deres funktion.

1. Klare rolle- og opgavebeskrivelser: Teamkoordinatorer, vejledere og tovholdere, der påtager sig en form for ledelse – uden formel magt – har brug for stor præcision i forventningerne til rolleovertagelsen. De centrale spørgsmål er her: Hvad er det, jeg skal lykkes med i min rolle? Distribueret ledelse hviler på den præmis, at resourcepersonerne får et klart mandat og en funktionsbeskrivelse, som deres kolleger også både kender og forstår. En tydelig rolle er fundamentet for, at man kan ”træde i karakter” og varetage opgaver, hvor det er helt legitimt at fungere som mødeleder, ekspert eller facilitator i forbindelse med afgrænsede og veldefinerede områder. Allerede når I udvælger/

rekrutterer medarbejdere til særlige funktioner, er det vigtigt at afdække, om de har de rette relationelle, kommunikative og/eller faglige kompetencer – og ikke mindst om de er motiverede for at påtage sig en funktion, hvor de af og til kommer til at agere i en særlig kollegarelation. Meget i stil med når I udvælger medarbejdere, der kunne indgå i leder-talent-programmer.

2. Tilpas autoritet: For at undgå at de øvrige medarbejdere er imod at lade sig vejlede, proceslede eller mødelede, skal resourcepersoner mestre to komplementære positioner, som de skal kunne balancere imellem alt afhængigt af situationen. På den ene side skal de bringe en ekspertviden og personlig autoritet på banen, og på den anden side skal de forholde sig nysgerrigt, støttende og faciliterende. De skal både forstå og forstyrre. Selvom rolle- og opgavebeskrivelsen er klar, er mange usikre på, hvordan de udfylder rollen med brug af komplementære positioner som henholdsvis den, der tager styring, og den, der faciliterer og coacher kolleger (som team eller enkeltperson). Denne dobbeltposition kræver, at man løbende kan ”gå meta” på processen og forhandle mål og midler. Denne evne skal trænes. Hertil skal ledelsen hjælpe på vej med autorisering. På skoler med en udtalt ”lighedskultur” kan der opstå udfordringer, når kolleger uden stjerner på skuldrene udøver en form for procesledelse og vejledning. Derfor er det afgørende, at resourcepersonen bliver ”autoriseret” oppefra, så kollegerne er bekendt med, at denne person ”er den” i forhold til en afgrænset opgave, og ved, at det også medfører et tilhørende mandat til at agere i en fremskudt position.

3. Mod til at træde i karakter: De personer, der tildeles en særlig funktion, undervurderer ofte, hvad det kræver af dem at udøve procesledelse og ”skubbe til deres kolleger” uden at have formelle ledelsesbeføjelser. Når vi som konsulenter træner resourcepersoner, fylder den identitetsmæssige udfordring for teamkoordinatorer og faglige vejledere mindst lige så meget som konkrete metoder og værktøjer. Den identitetsmæssige udfordring betyder, at man oplever en usikkerhed og en tøven i forhold til at træde i karakter og tage rollen fuldt ud på sig. For at hjælpe personen på vej ind i rollen er det nyttigt at arbejde med ”undersiden” frem for blot med redskabsdelen, som betones i mange formelle træningsprogrammer/uddannelser for fx teamkoordinatorer. Som ledelse skal I understøtte mod og vilje til at tage rollen på sig og udfylde den med tilpas personlig autoritet. For at den enkelte ikke skal stå alene med sin usikkerhed i rollen, fungerer det godt at have et fælles forum for teamkoordinatorer, vejledere og lignende funktioner, hvor de løbende drøfter dilemmaer, deler viden og værktøjer. At høre om, hvad kollegerne gør, giver ofte nyt mod og inspiration til egen praksis.

Ovenstående gennemgang af forventningsafstemningen mellem formel leder og resourceperson såvel som den formelle leders rolle i forhold til at understøtte resourcepersonen i at lykkes, når de kollegiale gnidninger viser sig, peger på, at distribueret ledelse er alt andet end ”læne-sig-tilbage-ledelse”. Tværtimod kræver det mod at afhænde beslutningsmandat, ligesom det kræver styrke at bryde ind, når funktionen ikke udfyldes hensigtsmæssigt, eller sidestillede kolleger omvendt besværliggør muligheden for, at resourcepersonen kan lykkes.

Distribution af ledelse bliver derfor i bund og grund udtryk for et kulturelt skifte fra en topstyret og centraliseret ledelsestilgang til en fladere og mere uformel ledelsesform, der beror på en mere

sofistikeret og kompleks forestilling om, at ”god ledelse” ikke afhænger af antallet af stjerner på skuldrene, men derimod af viden, færdigheder og kompetencer i relation til en afgrænset opgave. I et organisatorisk perspektiv indebærer distribueret ledelse dermed et skifte fra fokus på ledelsesrollen til et fokus på ledelsesaktiviteten. Og i et udviklingsperspektiv indebærer distribueret ledelse et skifte fra lederudvikling til ledelsesudvikling, hvor ledelse er noget, der potentielt kan varetages af alle, og som dybest set fremkommer, når mennesker sammen ”producerer” kurs, koordinering og commitment mod bestemte mål.

Litteratur

- Andersen, F. B. (Red.) (2018). *Ledelse gennem organisatoriske ressourcepersoner*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, D.C.: The Albert Shanker Institute.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188.
- Harris, A. (2019). *Gør en forskel med distribueret ledelse: Perspektiver, praksis og potentiale*. Frederikshavn: Dafolo.
- Kjeldsen, A. M., Qvick, C. N., Jønsson T., & Andersen L. B. (2020). *Distribueret ledelse i den offentlige sektor*. København: Djøf Forlag.
- Ledelseskommisionen (2017). *Offentlige ledere og ledelse anno 2017: Samlet afrapportering fra Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse*. København: Ledelseskommisionen.
- Ledelseskommisionen (2018). *Sæt borgerne først: Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften*. København: Ledelseskommisionen.
- Nielsen, K. M. (2017). Distribueret ledelse: Svaret på øget kompleksitet og arbejdsbelastning? *Ledelse i Morgen*, 21(1), 7-9 .
- Nielsen, L. T. (2013). *Teamsamarbejdets dynamiske stabilitet: En kulturhistorisk analyse af læreres læring i team*. Ph.d.-afhandling. København: Forlaget UCC.
- Qvick, C. (2021). Få styr på nøglemedarbejdernes uformelle ansvar. *Mm.dk*. Lokaliseret den 10. februar 2021 på: <https://www.mm.dk/artikel/faa-styr-paa-noeglemedarbejdernes-uformelle-ansvar>
- Robinson, V. (2015). *Elevencenteret ledelse*. Frederikshavn: Dafolo.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Research News and Comment*, 30, 23-28.

