

Distribueret ledelse – når ledelsesopgaver lægges ud til teamkoordinatorer, vejledere og andre ressourcepersoner

3. september 2020

Det at brede lederskabet ud til flere end de med ledelseskasketter på, har vundet stor udbredelse i mange organisationer – både i den private og i den offentlige sektor. I skoler og institutioner finder man sådanne ressourcepersoner uden formel ledelseskasket i form af teamkoordinatorer, vejledere og andre former for nøglepersoner. Fælles for dem er, at de ikke er formelle ledere, men alligevel har en væsentlig funktion som medskabere i og af det organisatoriske maskinrum.

Af

Christel Aulkær Moll, ledelseskonsulent og adjunkt
Birger Søndergård, ledelseskonsulent og lektor
UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole

Sommetider ser vi tendenser til et sort hul, når skolens eller institutionens ledere har udnævnt og udmeldt, hvem der varetager disse funktioner. Lederne kan stå i den situation, at de mangler ledelsesmæssige greb til at lede tæt på og med differentierede tilgange til nøglepersonerne, hvilket gør, at fx udviklingspotentialet hos en ny teamkoordinator lader vente på sig. Der kan også ske det, at nøglepersonerne oplever sig for udsatte og dekollede identifikationen med både kollegaer og ledelse. Det øger risikoen for at løbe sur i rollen, og dermed risikoen for at disse vigtige medlemmer i skolens eller institutionens organisation, melder fra eller i værste fald bliver sygemeldt med stress.

At være in-between sine kollegaer og ledelsen

I denne artikel har vi fokus på ledelse af disse medarbejdere, der er In-between(1) en traditionel medarbejderposition og en ledelsesposition. Men hvilke krav stiller det til den formelle ledelse, når ledelsesopgaver bliver noget, der udføres af flere og andre end dem, der sidder på ledelseskantorerne? Hvilke medarbejdere har fx mest af alt brug for omsorg fra sin ledelse, hvilke medarbejdere vil profitere af det man kan kalde fødselshjælperledelse, og hvor er der brug for fastholdende ledelse af dem, der bare dribler derud af med opgaven, og som har den fulde kollegaaccept og dermed opbyggende legitimitet hos kollegaerne? Det kan være meget forskelligt fra medarbejder til medarbejder.

To-vejskommunikation er afgørende

Ofte går det udbredte lederskab under benævnelsen distribueret ledelse. I distribueret ledelse bliver opgaverrelateret ledelse bredt ud til nøglepersonerne, hvorimod personaleledelsen forbliver hos den formelle ledelse. Når ledelse på den måde lægges ud til medarbejdere er det ifølge Ploug Sørensen & Petersen(2) ekstra vigtigt løbende at undersøge, om nøglepersonerne og ledelsen har en koordineret forståelse af opgaven og dens løsning. Det bliver med andre ord nødvendigt at sikre kontinuerlig feedback mellem nøglepersonerne og ledelsen, og det kan desuden spille en afgørende rolle at inddrage kollegaerne og eksterne samarbejdspartnere i dialogen og rammesætningen af nøglepersonernes virke.

Distribueret ledelse er dermed meget mere end bare uddelegering af opgaver til nøglepersonerne. Det er et ledelsesprincip, hvor ledelse ses som noget mere eller mindre usynligt, der opstår overalt i organisationen, hvor der handles, og hvor tilbageløbet fra praksis og de personer hvortil ledelse distribueres er afgørende for organisations udvikling (3).

Der er som sådan ikke noget nyt i, at ledere driver ledelse på den måde. At man som leder lægger opgaver ud til medarbejdere er en del af de fleste lederes måde at fordele arbejdet på. Det nye kan nærmere anskues ud fra den ledelsesmæssige opmærksomhed, som ægte distribution kræver, for organisationer er kun så dygtige, som medarbejdere og ledelse er. Og hvis ledelse er noget, der sker gennem interaktioner mellem medarbejderne og ledelse – ja, på og mellem alle niveauer op og ned i organisationen, så kalder det på et stærkt ledelsesmæssigt ansvar og en bevidst opmærksomhed på at spille sine medarbejdere gode.

Et ledelsesmæssigt gab?

Det kan være en stor opgave, ledelsesteams i skoler og institutioner står overfor, hvis de vil skabe et godt distribueret ledelsesmiljø. Sommetider kan der være så store uudforskede ledelsesmæssige sorte huller, at der ses tegn på handlevaacum, når ledelsen har meldt ud, hvem der varetager de distribuerede funktioner.

I sådanne situationer, kan der to ting, man skal være opmærksom på.

For det første kan man iagttage, hvordan de givne strategiske, strukturelle og organiseringsmæssige ledelsesopgaver godt nok er vinget af, men at ledelse tæt på i princippet er ganske fraværende. Nøglepersonerne, der får distribueret ledelsesopgaverne synes dermed at befinde sig hverken frisat eller bemyndiget mellem ledelse og kollegaer. De bliver dermed et produkt af begrænsede differentierede greb i organisationen, hvor den enkelte ressourceperson ikke oplever sig mødt i og udfordret på sine udviklingsbehov.

For det andet svarer mange ledere nej på spørgsmålet, om de har de rette folk på organisationens nøgleposter. Man kan dog være nysgerrig på, om der her er tale om fejlrekruttering eller manglende kompetenceudvikling og ledelsesmæssig bevågenhed og handlekraft i forhold til in-betweenerne? Lederne må kigge på hver enkelt udpegede medarbejder og spørge sig selv om hvem, der har brug for henholdsvis omsorgsfuld ledelse, fødselshjælperledelse eller fastholdende ledelse.

Differentierede tilgange til nøglepersoner

Fødselshjælperledelse: Forestil dig en situation, hvor en medarbejder bliver udnævnt, fordi personen lejlighedsvis har udvist stor ledelseskraft gennem begejstring, relevant faglig viden, og et godt blik for kerneydelsen, men helt tydeligt opfatter sig som en kollega blandt kollegaer. Hvordan går man fra kollegapositionen til nøgleperson positionen? Det vil være kunstigt, hvis der er al for stor forskel på personen i den nye position, men på den anden side vil der jo være andre forventninger. Poula Helth (4) skriver om, at der er mere identitet i at afvige, end i at tilpasse sig. Men hvor går grænsen for afvigelse? Fødselshjælperledelse handler om at være helt tæt på den nyudnævnte, om at stille de rigtige refleksionsskabende spørgsmål, og være i løbende dialog om såvel de personlige som de faglige udfordringer i den nye position.

Omsorgsfuld ledelse: Der kan ske det, at nøglepersonen allerede er eller bliver fagligt meget stærk, fx gennem kompetenceudvikling og videreuddannelse. Det kan give udfordringer gennem oplevelser af udsathed og dekobling af identifikationen med kollegaer, og dermed oplevelsen af manglende legitimitet og udelukkelse fra faglige fællesskaber. Sådanne situationer opstår, når nøglepersonen med sit stærke faglige grundlag og store viden om relevante teorier og metoder, risikerer at møde kollegaen med en sådan faglige overlegenhed, at vedkommende slår bak og afviser den vejledning og understøttelse, der ellers blev efterspurgt. Situationen er frustrerende for begge parter, og relationen er under pres. Her er der brug for omsorgsfuld ledelse, som kan give individualiseret opmærksomhed (5), hjælp til at få sat ord på nogle af disse følelser og hjælp til at finde identiteten i den nye position.

Fastholdende ledelse: Der kan være nøglepersoner, der bare driblet derud af med opgaven og som nyder godt af kollegaernes anerkendelse og accept. På den ene side kan disse personer være stærkt autonome og virke som om, de slet ikke oplever et behov for ledelse og faktisk helst vil være fri for at nogen blander sig i deres måde at løse opgaverne på. På den anden side, må lederen sørge for at sikre, at dette begejstrede arbejde bliver på det

organisatorisk besluttede spor. Her har den fastholdende ledelse opgaven med at insistere på to-vejskommunikationen og ligeledes fastholde eget fokus på udviklingen af nøglepersonens kompetence til løbende at afstemme kurs med ledelsen og de politiske udmeldinger.

Dreyfus og Dreyfus beskriver i deres model for færdighedstilegnelse (6), bevægelsen fra novice til ekspert. Stærke nøglepersoner kan sammenlignes med modellens ekspertniveau. De mestrer ofte deres arbejde intuitivt og utvungent uden egentlig at tænke for meget over det, og det stiller store krav til ledelsen, at lede disse kompetente medarbejdere.

De typologier, som vi her opstiller er som altid forenklede, men er medtaget for at skærpe blikket for differentierede tilgange til nøglepersoner og deres teams, der jo hele tiden er i udvikling. Som leder kan man derfor søge at favne kompleksiteten i distribueret ledelse ved at indtage et udviklingsperspektiv på egen ledelsestilgang til organisationens inbetweeners - fra fødselshjælperledelse, til omsorgsfuldledelse og fastholdende ledelse.

REFERENCER

1. Birger Søndergård og Pernille Damn Mønsted Pjedsted LEDELSE i DAG, 2019
2. Susanne Ploug Sørensen og Mai-Britt Herløv Petersen, 2017 i Distribueret ledelse – samarbejde i professionelle læringsfællesskaber, dansk Psykologisk forlag
3. Frode Boye Andersen, 2016 i Ledelse gennem skolens nøglepersoner, KLIM
4. Helth, Poula et al. Lederskabelse – Det personlige lederskab, Samfundslitteratur 2013
5. Merete Storgaard, 2019 i Teams, læringsfællesskaber og ledelse i skolen, KLIM
6. Dreyfus & Dreyfus, 1980 – model of skill acquisition