



Af Anne Mette Kjeldsen, ledelses-
udviklingsansvarlig og lektor, og
Lotte Bøgh Andersen, centerleder og
professor, Kronprins Frederiks
Center for Offentlig Ledelse,
Aarhus Universitet

Afstemt distribueret ledelse: Hvorfor og hvordan?

Distribueret ledelse er en ledelsesform, hvor formelle ledere og medarbejdere i en organisation deles om at udøve ledelse. Det kan bidrage til at skabe resultater på uddannelsesområdet i form af øget trivsel, bedre koordination og mere læring.

Fordelene kommer imidlertid ikke af sig selv, og der er flere faldgruber. Denne artikel giver en introduktion til distribueret ledelse og pointerer vigtigheden af, at delingen af ledelsesopgaver er afstemt. Fælles opfattelse af målsætninger, rammer og handlerum er en forudsætning for, at distribueret ledelse kan forventes at bidrage til at skabe værdi.

Antallet af genopslæde skolelederstillinger afspejler, at jobbet langtfra er let. Mange har nok også set deres egne ledere have alt for travlt. Det gælder særligt på store skoler, hvor den enkelte formelle leder har ansvar for mange medarbejdere. Sagt på en anden måde er ledelsesspændet stort. Potentielle lederkandidater tænker måske: ”Jeg vil ikke byde mig selv at skulle stå alene med så mange opgaver”. Og faktisk ville skoleledelserne stå med en nærmest umulig opgave, hvis de formelle ledere stod alene med udøvelsen af ledelse. At lede arbejdet med børns læring og trivsel på tværs af fag og klassetrin – for slet ikke at tale om at understøtte gode overgange fra dagtilbuddene og videre til ungdomsuddannelserne – kalder på rigtig meget ledelse.

Når vi taler om at skabe resultater sammen med og via andre, handler det heller ikke bare om skolens ansatte. Ledelse i forhold til børn, forældre og lokalsamfund bliver vigtigere og vigtigere. Det samme gælder ledelse til siden og opad. Det binder ledelseskæderne i kommunerne sammen, men det er samtidig krævende. Første trin på karrierestigen kan derfor virke stejlt. Hvis distribueret ledelse vel at mærke er afstemt, kan det imidlertid både skabe en øvebane for ledertalenter og bidrage til bedre løsninger og aflastning af de formelle ledere.

På langt de fleste skoler er de formelle ledere heldigvis langt fra ene om at udøve ledelse. Distribueret ledelse foregår allerede i vid udstrækning. Skoleledelse lykkes ofte netop i samspil med vejledere, teamkoordinatorer og specialundervisningstovholdere. Dertil kommer alle initiativerne fra skolernes menige medarbejdere. Nu skal alt jo ikke gøres til ledelse. Det er klart, at lærernes hovedopgave er selv at skabe resultater i samspil med børn og forældre. Det udelukker dog på ingen måde, at de også bidrager til udøvelsen af ledelse forstået som resultatskabelse via og sammen med andre. Kompleksiteten i de opgaver, offentlige organisationer løser, kalder på ledelsesformer, der ser ledelse som en serie af samhandlinger. Men det kræver, at den ene hånd ved, hvad den anden hånd gør ledelsesmæssigt. God distribueret ledelse kræver med andre ord afstemthed.

For nylig udgav vi bogen *Distribueret ledelse i den offentlige sektor* (2020) sammen med Christian Qvick og Thomas Jønsson. Med udgangspunkt i denne bog sætter vi her fokus på, hvordan distribueret ledelse kan blive endnu mere virkningsfuldt ved at blive afstemt. Hvorfor forholder det sig sådan, og hvordan kan

man arbejde aktivt med afstemtheden? Bogen trækker på såvel eksisterende forskning (bl.a. på uddannelses- og skoleområdet) som på resultater fra Lærerkommissionens undersøgelser, og vi vil også løbende koble de generelle indsigter med de specifikke forhold på skoleområdet.

Hvad er distribueret ledelse?

Distribueret ledelse er en ledelsestilgang, hvor flere personer på en arbejdsplads arbejder sammen om at udøve ledelse. Dvs. ledelse ses som en samhandling mellem flere personer – herunder den formelle leder. Medarbejderne har i mange tilfælde specialviden og kompetencer, som er uundværlige i opgaveløsningen. De bidrager bl.a. til koordination, fordeling af ressourcer og kriterier for succesfuld opgaveudførelse og opfølgning. Distribueret ledelse bringer medarbejderne i spil som ledelsesmæssig ressource. Det afhænger selvfølgelig af deres viden og erfaringer, men mange har både vilje og evne til at bidrage. Det handler altså om ”ledelse i flertal” eller ”plusledelse” (Spillane, 2006).

Hvad betyder det så, at omfanget af distribueret ledelse er stort på en arbejdsplads? For det første kan det betyde, at mange medarbejdere deltager i at udføre ledelsesmæssige handlinger. For det andet medvirker disse medarbejdere måske i mange forskellige ledelsesopgaver. Og endelig kan deres involvering være mere eller mindre intens. Vi har allerede antydnet, at distribueret ledelse er særligt oplagt, når ledelsesspændet er stort. Her taler hensynet til lederens tid og kapacitet for at bruge mere distribueret ledelse. I disse tilfælde vil lederen ofte tage initiativ til den distribuerede ledelse. Det kunne fx ske ved, at lederen udpeger en eller flere ressourcepersoner til at udøve ledelse på et afgrænset område.

Distribueret ledelse kan også opstå på medarbejdernes initiativ. De ser måske et behov i situationen og handler på det. Denne medarbejderinitierede distribuerede ledelse er i høj grad kulturbåren, og udvikling kommer nedefra. Det er selvfølgelig positivt, at mange bidrager ledelsesmæssigt til, at organisationen lykkes. Der kan dog være skyggesider ved spontan distribueret ledelse. Der er nemlig fare for, at det bliver en ”skjult magtovertagelse” fra de formelle ledere. Det kan trække organisationen væk fra målsætningerne, som de formelle ledere jo er garanter for. En anden fare er, at medarbejderne påtager sig opgaver, som de ikke har kompetencerne til. Det er derfor vigtigt løbende at arbejde med at afstemme den distribuerede ledelse.

Forudsætning for at lykkes med distribueret ledelse: Afstemthed

Hovedargumentet i vores bog *Distribueret ledelse i offentlige organisationer* er, at afstemthed er en forudsætning for at lykkes med distribueret ledelse. Når ledelsesopgaver bliver delt med medarbejderne, kræver det nemlig fælles opfattelse af retning, rammer og handlerum for opgaveløsningen. Ellers kan vi ikke forvente, at distribueret ledelse bidrager til at skabe resultater. Uklarhed og i værste fald direkte uenighed giver fare for, at medarbejderne udfører ledelsesopgaverne på en uhensigtsmæssig måde. Det kan føre til ineffektivitet og målforskydning. Løsningen af ledelsesopgaverne kan bevæge sig i en retning, som ikke er i overensstemmelse med skolens værdigrundlag og de politiske mål og prioriteringer på området.

Som leder kan man lade afstemtheden komme over tid via erfaringer, eller man kan arbejde mere systematisk på en fælles opfattelse af retning, rammer og handlerum. Det kan fx ske igennem funktionsbeskrivelser af indholdet i den distribuerede ledelsesopgave. Vi ved fra forskning (fx Leithwood et al., 2007), at afstemthed godt kan opstå gennem mere usynlig og usystematisk koordination, men det tager typisk længere tid. Uanset hvad handler det om at sikre, at alle på arbejdspladsen har en fælles opfattelse af, hvem der løser bestemte ledelsesopgaver. Da Lærerkommissionen var rundt på sine skolebesøg, vidste skoleledelsen selvfølgelig, hvem læsevejlederne var, og hvilke opgaver de løste. Vejlederne vidste det også selv. Men lærerne var sjældent klar over, hvem der stod for koordinationen af læseindsatsen.

Men hvad er det så, der skal afstemmes og etableres fælles opfattelser af? 5R-afstemthedsmodellen sammenfatter de allervigtigste aspekter:

- **Retning og resultater:** Der skal være en fælles opfattelse af ledelsesopgavens indhold, hvilke målsætninger der er relevante at have blik for, samt hvordan en vellykket løsning af ledelsesopgaven skal se ud.
- **Rammer og råderum:** Prioritering af tidsforbrug til ledelsesopgaven er afgørende. Herunder ligger også afstemthed i forhold til de øvrige arbejdsopgaver, samt hvilket råderum medarbejderen har til selv at vælge, hvordan opgaven skal løses. Mandatet i forhold til sidestillede kollegaer i udførelsen af ledelsesopgaven er også et centralt forhold her.
- **Rollefordeling:** Det er vigtigt at have klarhed over, hvilke dele af ledelsesopgaven hhv. lederen og medarbejderen løser. Under denne kategori hører også aftaler om, hvordan lederen understøtter, at medarbejderen lykkes med opgaven.

Hvor meget lederen og medarbejderen, der påtager sig en ledelsesopgave, skal afstemme, afhænger selvfølgelig af opgavens karakter. En meget afgrænset, midlertidig opgave som tovholder på implementering af et konkret initiativ indebærer ret få forhold, der skal afstemmes. Varetagelse af en bredere og mere permanent funktion som fx teamkoordinator kræver derimod aftaler om mange aspekter af løsning af ledelsesopgaven.

Offentlige organisationer har typisk mange forskelligartede – og sommetider modstridende – målsætninger at leve op til. Det gør det særlig vigtigt, at retning og resultatforventninger afstemmes. Skolerne skal fx sikre både trivsel og læring for elever med meget forskellige baggrunde. Sameksistensen af fagteams og klasseteams

kan via distribueret ledelse bidrage til fokus på begge dele. Ved at tilføre ledelseskraft nok til både fagene og klasserne kan man så at sige få i både pose og sæk. Dette arbejde har bedre forudsætninger for at lykkes, hvis der er enighed om målsætningerne og skolens værdigrundlag.

Vi taler dog ikke om ”klap-hælene-sammen-enighed”. Det passer hverken til skolerne eller til den danske kultur generelt. Men den formelle leder har ansvaret for, at distribueret ledelse ikke forvandler skolen til små joller, der sejler hver sin vej med hver sin kaptajn uden blik for det samlede hele. Populært sagt kan ledelsesopgaverne deles, mens ledelsesansvaret forbliver hos de formelle ledere. Det betyder også, at ledelsesopgaverne aldrig hopper helt over på medarbejderskuldre. God distribueret ledelse betyder, at der er løbende kontakt og dialog mellem de formelle og uformelle ledere. Det sikrer, at organisationen forbliver en samlet flåde, selvom ledelsen af den enkelte indsats deles mellem flere. Det er bl.a. derfor, at afstemthed er en forudsætning for, at distribueret ledelse kan skabe gode resultater.

Hvordan afstemt distribueret ledelse kan skabe resultater

Når distribueret ledelse har tiltrukket sig meget opmærksomhed, skyldes det ikke mindst de forventede resultater. Forskningen i distribueret ledelse på uddannelsesområdet viser, at distribueret ledelse kan forbedre skolernes målopnåelse gennem tre mekanismer (Harris, 2008). Det kan for det første føre til større medarbejdertrivsel og motivation og derigennem til bedre resultater. For det andet kan det forbedre styringen og give bedre koordination, hvilket også kan føre til større målopnåelse. Og endelig kan der for det tredje ske større videndeling og læring på skolen som følge af distribueret ledelse, hvilket også på den lange bane understøtter arbejdet med børnenes læring og trivsel. Nedenfor går vi i dybden med de tre mekanismer, men det er vigtigt først at understrege, at distribueret ledelse godt kan virke igennem alle tre samtidig.

Motivationsmekanismen beskæftiger sig med, hvordan distribueret ledelse kan berige medarbejdernes jobindhold og fremme trivsel på arbejdspladsen. Inddragelse i ledelsesopgaverne styrker følelsen af at være kompetent og værdsat, og det bidrager generelt til ens professionelle selvtillid og tilknytning til arbejdspladsen. Her er det særligt interessant, at distribueret ledelse ikke kun gør en forskel for de medarbejdere, der selv er direkte involveret i løsningen af ledelsesopgaverne, og for de involverede formelle ledere. Alene det at være ansat på en arbejdsplads med en stærk distribueret ledelsespraksis kan bidrage positivt til følelsen af øget tilknytning og jobtilfredshed samt lavere sygefravær.

Det skyldes, at distribueret ledelse kan øge tilliden mellem medarbejdere og formelle ledere. Det kræver tillid at dele ledelsesopgaverne. Det giver også tillid tilbage, når medarbejderne med distribueret ledelse får større fagligt råderum og mere retfærdig opgavefordeling. De positive tillidseffekter kræver dog, at den distribuerede ledelse opleves som autentisk og afstemt. Ellers kan det modsat give øget utilfredshed.

Styrings- og koordinationsmekanismen fokuserer på, hvordan distribueret ledelse kan fremme kvalitet i opgaveløsningen. Det sker i kraft af medarbejdernes øgede mulighed for at bringe deres kompetencer i spil i såvel styring som koordination. Distribueret ledelse understøtter, at skolen opbygger en praksis og struktur,

der kan løse komplekse opgaver. Det gælder fx varetagelsen af socialt udsatte elevers faglige og sociale trivsel. For eksempel viser Lærerkommissionens resultater, at lærerne vurderer undervisningskvaliteten som højere på skoler, hvor der er høj grad af distribueret ledelse. Distribueret ledelse hænger også positivt sammen med lærernes vurdering af oplevet effektivitet i deres arbejder og elevernes engagement. Man skal dog ikke være blind for, at man kan have mere overskud til at arbejde aktivt med distribueret ledelse på skoler, hvor undervisningskvaliteten i forvejen er i top, og elever og forældre er engagerede medspillere. Dels kan effekten gå den modsatte vej (fra høj kvalitet til udbredt brug af distribueret ledelse), og dels tyder engelske resultater på, at det faktisk kan være vanskeligere at få distribueret ledelse til at virke på skoler, hvor forældrenes sociale baggrund gør skolens opgave sværere (men endnu vigtigere).

Endelig fremhæver videndeling- og læringsmekanismen, hvordan distribueret ledelse er en effektiv måde til at udbrede gode normer og professionel praksis i organisationen. Det er ikke mindst tilfældet, når distribueret ledelse kobles med aktivt arbejde i professionelle læringsfællesskaber. Her viser Lærerkommissionens resultater, at distribueret ledelse hænger positivt sammen med lærernes professionelle kapital. I tråd med den afstemte distribuerede ledelse er enighed om målene et omdrejningspunkt for vel fungerende professionelle læringsfællesskaber. Ledelsen af disse fællesskaber er sjældent formaliseret og har derfor karakter af opstået distribueret ledelse.

Afstemt distribueret ledelse kan altså være en vigtig brik i bestræbelserne på at skabe værdi i offentlige organisationer. Men distribueret ledelse er bestemt ikke en "let" ledelsestilgang. Ikke alene kan arbejdet med at sikre afstemthed være en vanskelig proces. Der er også en række organisatoriske betingelser og opmærksomhedspunkter i forhold til medarbejderne.

Organisatoriske betingelser

Som vi allerede har været inde på, er ledelse opad også en vigtig del af den samlede ledelsesopgave på en skole. Ledelsen af en hel kommunes arbejde på skoleområdet er altid delt mellem de politiske ledere, skoleforvaltningen og de decentrale skoler. Selvom delingen mellem forvaltning og skoler sker internt mellem formelle ledere, er det også vigtigt med afstemthed og gensidig tillid i dette led i ledelseskæden. Og skoleledernes brug af distribueret ledelse internt på skolerne hænger faktisk også sammen med relationerne til resten af kommunens ledelsesteam på skoleområdet. Ledelseskommisionens resultater viser fx, at institutionsledere (som skole- og daginstitutionsledere) generelt er mindre tilbøjelige til at involvere deres medarbejdere i at løse ledelsesopgaver, hvis de oplever manglende opbakning fra deres egne ledere til at løbe risici. Heldigvis er skoleområdet generelt præget af høj grad af tillid mellem de lokale skoleledere og de kommunale forvaltninger.

59 % af skolelederne er fx enige i, at kommunens handlinger giver dem mulighed for at udøve god ledelse. Men kommunens valg af styringsprincipper spiller stadig sammen med skolernes muligheder for at udnytte potentialet i distribueret ledelse. Jo mindre centralisering og jo mere tillid til de lokale ledere oversættelse af de kommunale målsætninger til en nærværende retning for den enkelte skole, jo mere vil de organisatoriske betingelser generelt understøtte brugen af distribueret ledelse.

Husk medarbejderne!

Sidst, men absolut ikke mindst, afhænger distribueret ledelse også af medarbejdernes lyst og evner til at bidrage til løsningen af ledelsesopgaverne. Det kan være svært at løse ledelsesopgaver i relation til ligestillede kolleger, og det vil som regel også være nødvendigt at skabe tid til varetagelsen af opgaverne i en given medarbejders generelle opgaveportefølje. Hvis den forbedrede koordination, motivation og læring ikke skaber en nettogevinst, kan man risikere, at distribueret ledelse lægger et øget pres på medarbejderne.

Her er det vigtigt at understrege, at distribueret ledelse bestemt ikke skal anvendes for enhver pris. Ligesom al anden udøvelse af ledelse kræver det også træning, så tålmodighed kan være en dyd under indførelsen af øget distribueret ledelse. Men træning af ledelsestalenter blandt medarbejderne kan – som også antydtes i starten af artiklen – være en ekstra bonus ved distribueret ledelse. Danmark har i forvejen kort distance mellem ledere og medarbejdere, og skoleområdet har mange dygtige medarbejdere, der i forvejen udøver klasseledelse som led i løsningen af deres undervisningsopgaver. Derfor tvivler vi ikke på, at såvel evner som vilje er til stede på de fleste skoler. Hvis alle holder sig for øje, at den distribuerede ledelse skal være afstemt, tøver vi derfor ikke med at opfordre landets skoleledere til at overveje, om de i endnu højere grad kan udnytte potentialet i distribueret ledelse. Det kan gavne elevernes læring og trivsel. Og måske bliver genopslag af skolelederstillinger igen en sjældenhed.

Litteratur

- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-88.
- Kjeldsen, A. M., Qvick, C., Jønsson, T., og Andersen, L. B (2020). *Distribueret ledelse i offentlige organisationer*. København: Djøf Forlag.
- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., & Yashkina, A. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: Taking the ego out of the system. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 37-67.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

