



🕒 4 min. 👁️ 📌 10-10-2019

Sådan kommer du i gang med distribueret ledelse

Distribueret ledelse betegner det fænomen, at medarbejdere påtager sig opgaver, der traditionelt har hørt til på ledelsens bord. Læs hvad distribueret ledelse er, og hvad du skal være opmærksom på, når den distribuerede ledelse skal praktiseres i hverdagen.

Skribentinfo



[Kim Martin Nielsen](#)

Cand. Mag. i pædagogik og Master of Management Development og partner i LEAD

Det centrale budskab i distribueret ledelse er, at ledelsen skal dele den samlede opgave med drift og udvikling. Det betyder i praksis en organisering og en kultur, hvor arbejdet og råderummet for, hvordan hverdagens både drift og udvikling i høj grad lægges ud til teams og ressourcepersoner, som får en særlig funktion – uden at have formel ledelsesmagt. Med betegnelser som teamkoordinatorer, vejleder eller tovholdere påtager et stigende antal medarbejdere sig en opgave, der falder uden for deres sædvanlige rollekategorier med skarpe skel mellem ledelse og medarbejdere.

Distribueret ledelse hviler på den præmis, at medarbejdere har fået et mandat til at varetage opgaver, hvor de kan fungere som mødeledere, eksperter eller facilitatorer ifm. afgrænsede og veldefinerede områder. Denne "hybrid"-rolle forudsætter, at ledelsen rent faktisk distribuerer til disse funktioner og ikke mindst, at resten af kollegerne lader sig lede af disse. Erfaringerne viser dog, at det ikke er nogen nem øvelse at distribuere ledelse i praksis. Så hvad skal lederen gøre for, at det lykkes?

Læs også: [Hvorfor distribueret ledelse?](#)

Tre nøgler til at lykkes med distribueret ledelse

Der skal særligt tre indsatses til:

1. **Klare rolle- og opgavebeskrivelser:** Teamkoordinatorer, tovholdere, vejledere, projektledere, der påtager sig en form for ledelse – uden formel magt – har brug for en stor præcision i forventninger til rollevaretagelsen. Det centrale spørgsmål her er: Hvad er det, jeg skal lykkes med i min rolle? De ledere og medarbejdere, som bevidst arbejder på at skabe klarhed om roller, ansvar og forventninger vil alt andet lige kunne lykkes bedre med at gøre netop dette, for de medarbejdere som tildeles særlige funktioner.
2. **Balancering mellem komplementære positioner:** Selvom rolle- og opgavebeskrivelsen er klar, er mange usikre på, hvordan de udfylder rollen med brug af komplementære positioner som hhv. den, der tager styring, og den der faciliterer og coacher kolleger (som team eller som enkeltpersoner). Netop fordi man ikke springer ud i en ren lederrolle, er der stort behov for at fx teamkoordinatorer understøttes i at få defineret, hvad rollen kræver af dem, hvad rollen tillader og hvilke kompetencer, som skal opøves. Der kræver rum til at reflektere over spørgsmål som fx: *Hvordan skal jeg balancere mellem at bringe mine ekspertviden og personlige autoritet på banen og det at forholde mig nysgerrigt, støttende og faciliterende, så det er mine kolleger, der oplever at være i førersædet?* Derfor hjælper det at have et læringsforum for hhv teamkoordinatorer, vejledere og lignende funktioner, hvor de løbende drøfter dilemmaer, deler viden og værktøjer.
3. **Den nødvendige autoritet i rollen:** Lige så afgørende er det, at de personer, som tildeles en særlig funktion, gør sig klart, hvad det kræver af dem at udøve procesledelse og "skubbe til deres kolleger" – uden at have formelle ledelsesbeføjelser. Typisk oplever ressourcepersoner uden formel ledelse en usikkerhed og en tøven ift. at træde i karakter og tage rollen fuldt ud på sig. For at hjælpe disse funktioner på vej ind i rollen, er det nyttigt at arbejde med 'indersiden' (frem for redskabsdelen, som betones i mange formelle træningsprogrammer/uddannelser for fx teamkoordinatorer) i form af den personlige fortælling og personlig autoritet.

Læs også: [Forskning: Hvad er god ledelse?](#)

Den formelle leders rolle

Distribueret ledelse er i den optik en aflastning af lederne ift. at skulle holde alle boldene i luften selv og vide hvad, der er klogt at gøre som næste skridt inden for alle felter. Det kræver dog, at de formelle ledere formår at spille dem, som har en særlig funktion som ressourcepersoner og/eller menige medarbejdere på banen.

Der er dog også en faldgrube ved distribueret ledelse. Alt er jo ikke til debat! Her er det afgørende, at ledelsen sætter retning og skabe klarhed omkring mål. Distribueret ledelse stiller følgende krav til den formelle ledelse:

- Tydeligt kommunikere, hvordan ledelsen forventer, at organisationens retning og strategiske fokusområder og mål omsættes til praksis.
- Give et tydeligt mandat til teamkoordinatorer, vejledere og andre ressourcepersoner, som skal bidrage.

Når dette er på plads, er der et tydeligt råderum i forhold til, hvordan organisationens opgaver løftes på konkrete måder, i tråd med de rammer og den retning, der er fastlagt.

Disse faldgruber skal ledelsen være opmærksom på

Udover uklarhed i forhold til, hvordan en funktion udfyldes optimalt, er der nogle faldgruber, som den formelle ledelse bør være særligt opmærksomme på:

- **Modvilje mod at lade sig lede af kolleger.** Det er ikke alle, hverken kolleger eller ledere, der bryder sig om at anvise, instruere, eller irettesætte en kollega. Dette er nok en af de væsentligste grunde til, at mange ressourcepersoner, der har påtaget sig en særlig funktion, beskriver det som vanskeligt.
- **Manglende legitimitet og mandat.** Hvis ikke ressourcepersonerne har tydelige roller overfor alle, er det vanskeligt at tage den særlige autoritet, der ligger i rollerne på sig. Ledelsen skal tydeligt kommunikere, hvordan alle der forventes at spille med i disse funktioner, bliver så værdiskabende som muligt.
- **Blind tillid og manglende opfølgning.** Selvom det ofte er medarbejderne, der leder processer og møder, styrer projekter eller varetager det daglige samarbejde mellem interne og eksterne interessenter, er det stadig i sidste ende ledelsens ansvar, at opgaverne bliver løst. Ledelsen skal have indsigt i, hvad der sker i organisationen for at vide, hvornår der er brug for, at man rykker tættere på, giver feedback, korrigerer, justerer og sikre, at de beslutninger der træffes, er i overensstemmelse med den overordnede retning og de definerede mål.

Alle ovennævnte forhold og faldgruber tydeliggør, at distribueret ledelse er alt andet end at læne sig tilbage som leder. Hvis formelle ledere giver tid, rum og lejlighed til, at medarbejdere kan mødes, planlægge og reflektere, er det grundlæggende set langt mere sandsynligt, at distribueret ledelse vil blive taget seriøst og videreført. Ved at give medarbejderne mulighed for at lede, invitere dem til at deltage i beslutning, og afsætte tid til videndeling, dialog og diskussion, vil der blive skabt større grobund for distribueret ledelse.

