



Marianne Ekman,
Johann Packendorff och
Henrik W. Svensson

Att leda en skola tillsammans genom en kris

I korthet

En kultur baserad på distribuerat ledarskap kan hjälpa organisationer i krissituationer. ■

I denna artikel diskuterar vi vad en kultur av distribuerat ledarskap innebär för en organisation som ställs inför en oväntad och komplex situation. Vi baserar texten på våra erfarenheter från forskarmedverkan i ett större kommunalt skolsystem i Mellansverige, som under en längre tid arbetat med distribuerat ledarskap som utvecklingsstrategi. Specifikt handlar det om hur detta skolsystem hanterade covid-19-pandemin under våren och hösten 2020.

I komplexa situationer ropar man gärna på ett toppstyrande, kraftfullt och sammanhållet ledarskap – gärna personifierat i en dominant och vägvisande individ. Detta understöds ofta av regelverk kring chefskap, till exempel skollagens skrivningar om rektorns ledningsansvar. I vardagens rutinemässiga lunk går det mesta bra att delegera, men när något oväntat händer sätter man för det mesta sitt hopp till den formella chefens enhetsbefäl. Vi vill här visa på ett alternativt förhållningssätt: att i stället visa tillit till den distribuerade ledarskapskultur som man i det här fallet byggt upp under flera års tid.

Distribuerat ledarskap är ett av flera teoretiska begrepp som söker fånga ungefär samma grundtanke, det vill säga att ledarskap är sociala och kollektiva processer som inte kan studeras enbart genom att fokusera på en ensam formell chef. När man forskar om ledarskap som något "distribuerat" innebär det alltså att ledarskapsarbetet studeras som utspritt på många olika aktörer i och kring organisationen, och att man ser alla dessa som potentiella medskapare av ledarskapshandlingar.

Forskningen är påfallande överens om att distribuerat ledarskap är positivt för skolans utveckling och resultat (se till



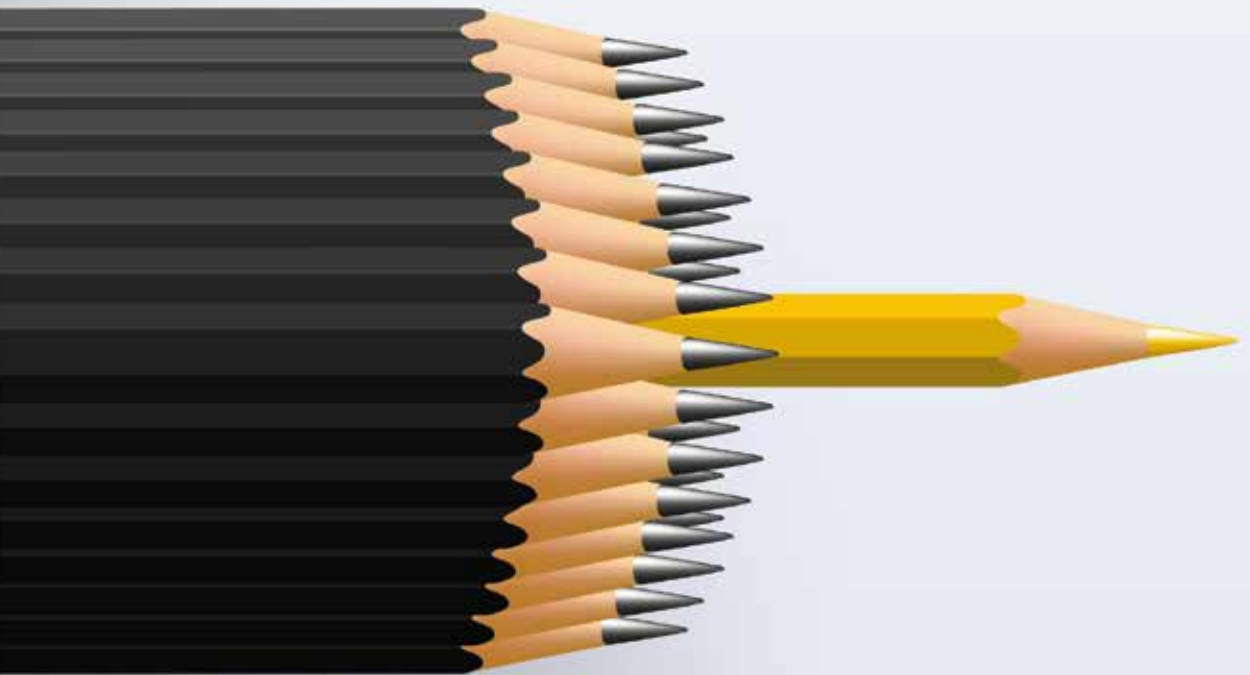


När man vill stärka organisationens utvecklingsförmåga genom distribuerat ledarskap utgår man från en uttalad tillit till medarbetarnas professionella omdöme”

exempel Mette Liljenbergs bok *Distribuerat ledarskap och förbättringsarbete*). Detta även om olika författare definierar begreppet olika, och att det därtill används både som teoretiskt perspektiv (vad som ska studeras) och som normativ teori (hur det ska bedrivas). Man har primärt intresserat sig för hur lärarnas aktiva ”med-ledarskap” skulle kunna bidra till skolutveckling och förbättringsarbete. När man vill stärka organisationens utvecklingsförmåga genom distribuerat ledarskap utgår man från en uttalad tillit till medarbetarnas professionella omdöme, men förväntar sig också att många ser sig som med-ledare, tar ansvar för den gemensamma verksamheten och agerar i enlighet med detta i stället för att passivt invänta styrning ovanifrån. Detta är inget självklart i skolorganisationer eftersom distribuerat ledarskap kan krocka med den allt tydligare linjestyrningen baserad på enhetsbefäl, men även med den professionsbaserade traditionen att varje lärare autonomt ”äger” sitt klassrum och varje rektor styr sin skola.

Vad innebär det distribuerade ledarskapet i en skolorganisation? Forskarna pekar på åtminstone fyra centrala roller som lärare har i sitt med-ledande av verksamheten. För det första handlar det om att koppla ihop principer för förbättringsarbete med hur undervisningen går till i klassrummen. Det är en ledarskapsroll som är central för att skolan ska vara en sammanhållen organisation och för lärarnas professionella utveckling. För det andra handlar det om deltagande i ledarskapsarbete, det vill säga att alla lärare känner delaktighet och ägarskap för förändrings- och utvecklingsarbete. Med-ledarskapet består i att stötta sina kollegor i samverkan kring projekt och uppdrag och att agera förebild i samarbetsinriktade arbetssätt. För det tredje har man en sammankopplande roll i utvecklingsarbete, där man med sina ämneskunskaper i grunden knyter samman den egna organisationen med relevanta externa resurser och forskningsresultat. Och för det fjärde spelar man också en relationell roll, där man genom att bygga nära kollegiala relationer med andra lärare på skolan skapar det utrymme och den tillit som behövs för att kunna lära av varandra.

I det skolsystem vi samarbetat med bestämde man sig tidigt för att distribuerat ledarskap måste stödjas genom ett uthålligt värdegrundsarbete, men även genom nya strukturella arrangemang. Baserat i behovet av en tydligare kvalitetsstyrning skapade man en utvecklingsorganisation som successivt tog ägarskapet av centrala problembilder. Samtliga rektorer i kommunen blev parallellt med den vanliga linjeorganisationen även organiserade i sexton lärgrupper, som leds av rektorer som fått ett särskilt uppdrag att agera processlärledare. Lärgrupperna identifierar själva gemensamma



lärande- och utvecklingsbehov, och har på olika sätt även samarbetat kring praktiska aspekter av hur de deltagande rektorerna skulle kunna distribuera ledarskap vidare ut i sina respektive skolor.

När coronasituationen uppstod under våren 2020 ställdes detta skolsystem liksom alla andra inför ett flertal akuta utmaningar. Det handlade om en tilltagande oro och upplevd informationsbrist bland personal, föräldrar och barn, och med tiden också om sjukfrånvaro, sjukdomsfall och även dödsfall. Verksamheten inom för- och grundskola skulle fungera som tidigare, medan gymnasiet och vuxenutbildningen snabbt skulle ställas om till distansundervisning i en skala som man aldrig tidigare upplevt. Elevhälsan – både den fysiska och den psykiska – ställdes inför oerhörda utmaningar, inte minst i redan tidigare socialt utsatta områden. Den komplexitet skolsystemet i stort nu befann sig i bestod därmed både av många välkända situationer som nu behövde lösas på delvis nya sätt och av genuint nya och osäkra situationer där man saknade både rutiner, stöd och kunskap.

Om författarna

Marianne Ekman är senior professor i Arbetsvetenskap vid KTH. Hon har genomfört ett flertal FoU-program i Skandinavien inom området ledarskap och organisation. Marianne publicerar böcker och artiklar inom ett brett fält i området ledarskap, organisationsutveckling och aktionsforskning.

Johann Packendorff är professor i Industriell ekonomi och organisation vid KTH. Han har bedrivit forskning inom projektledning, entreprenörskap och ledarskap med särskilt fokus på kunskapsbaserade och professionsbaserade organisationer.

Henrik W. Svensson var tidigare forskningsingenjör vid Institutionen för Lärande vid KTH. Han har initierat och lett ett flertal svenska och europeiska FoU-satsningar inom utbildningssektorn och driver nu ett konsultbolag inom digitalisering och förändringsledning. ■

Rektorerna berättade att de inledningsvis ställdes inför att varje dag på arbetet mötas av något okänt och annorlunda med en hög grad av osäkerhet om framtiden. Skolutveckling och distribuerat ledarskap fanns det inte en tanke på. Här gällde det att klara verksamheten, dag för dag. Därefter började de se hur ledningsteam, hälsopersonal och lärare på olika sätt "klev fram" – hur de tog ansvar, tog initiativ och utförde ledarskapshandlingar utan att rektorerna behövt detaljstyra eller ens säga till. Det distribuerade ledarskapet visade sig enligt rektorerna finnas där ute, som ett förhållningssätt i skolorna, vilket blev avgörande för att verksamheten skulle fungera. Utifrån våra analyser av hur skolororganisationen tog sig an dessa utmaningar vill vi peka på ett antal aspekter av distribuerat ledarskap i komplexa situationer.

Ett etablerat distribuerat ledarskap kan koppla samman organisationen i komplexa situationer. Distribuerat ledarskap – om det är etablerat som en organisationskulturell grundvärdering på förhand – kan fungera mycket väl för att hantera de arbetsuppgifter som måste utföras i den komplexa situationen. Medarbetarna kliver fram, väntar inte på "någon annan", tar ansvar, hittar lösningar – förutsatt att de redan fått och tagit mandatet sedan tidigare. Den ovan nämnda omställningen till digitaliserad undervisning för hela gymnasieskolan är ett exempel på betydelsen av att många lärare bidrog; det visade sig att de olika ämnenas karaktär krävde olika typer av lösningar och olika sätt att använda kommunikationssystemen. I miljöer där man upprätthöll mer formellt hierarkiska ledarskapsvärderingar tenderade organisationen att i större utsträckning "vänta in" instruktioner och initiativ från formella chefer, som ofta stod rådvilla i situationen.

Utvecklingsarbetet med distribuerat ledarskap bygger användbara kommunikationsvägar och nätverk. Lärgrupperna, som från början var tänkta som samarbetsforum för rektorer avseende vissa utvecklingsfrågor (inklusive distribuerat ledarskap), visade sig i pandemisituationen centrala för operativt samarbete, resurshantering och ömsesidigt stöd i en utsatt ledarskapsroll. Detta var uppbyggt sedan flera år genom fördjupade relationer, tillit till varandra och kunskap om varandras verksamheter. Det distribuerade ledarskapet visade sig i praktiken således också utgöra en etablerad struktur för horisontell information och diskussion över formella enhetsgränser – särskilt viktig när nya samarbeten och erfarenhetsutbyten snabbt måste byggas upp. Detta förutsatte dock att högre chefer agerade utifrån liknande grundvärderingar och "levde" det distribuerade ledarskapet och inte bara efterlyste det som ett ökat ansvarstagande bland medarbetarna ute på skolorna.

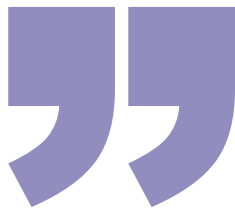
Formella chefer spelar roll, men de behöver förstå och balansera sitt bidrag till den framväxande ledarskapskulturen. Rektorer menade att de i pandemins inledning haft en strukturerande, översättande och trygghetsskapande roll som varit viktig när medarbetarna behövde kontinuitet och omtanke och sökte information för att hantera oklarheter och osäkerheter. Det distribuerade ledarskapet kunde därefter stödjas med små medel, genom att motstå frestelsen att ta till enhetlig toppstyrning. Verksamhetens behov av styrning ovanifrån behövde förstås tillgodoses – vi tänker här på efterfrågan av riktlinjer, beslut, information, stöd att följa lagar och regler, att formella hinder flyttas, att resurser ordnas fram. Men i övrigt kunde organisationsledningen primärt finnas där som garant av gemensamma värderingar och som en tillitsfull samtalspartner.



När pandemin slog till var det många medarbetare på alla nivåer som ville vara med och ta ansvar”

Distribuerat ledarskap kan inte bara vara engagemang och individuella hjältedåd – då riskerar man organisatorisk fragmentering. När pandemin slog till var det många medarbetare på alla nivåer som ville vara med och ta ansvar, även till priset av att bli utarbetad eller rent av smittad och sjuk. Det engagemanget är positivt på ett flertal sätt, men risken är att enskilda medarbetare försöker hantera sina enskilda eller lokala situationer så gott de kan, utan de kopplingar till organisationens gemensamma värderingar och normer som behövs för att agerandet ska vara hållbart över tid. Man bör komma ihåg att föreställningen om ledare som hjältar är en tankefigur som är omhulad i samhället – och att perspektivet distribuerat ledarskap utgör ett ifrågasättande av hur effektiv denna tankefigur varit för stora organisationer. Det spontana eller anarkistiska distribuerandet av ledarskap som Alma Harris (2008) diskuterar – det vill säga när medarbetare var för sig eller i mindre grupper agerar utan sammanhållande värderingar – kan med andra ord vara riskabelt för organisationen på lång sikt även om det är grundat i ett stort och positivt lokalt engagemang.

Hantering av det okända i en komplex situation är en utmaning även med ett distribuerat ledarskap. Mycket av det arbete som utförts i coronasituationen är som sagt arbete som ändå hade behövt utföras, men under nya omständigheter. Situationen adderade därtill ytterligare komplexitet till redan befintliga problembilder inom integration, elevhälsa, likvärdig skola med mera. I dessa nya omständigheter och den tilltagande komplexiteten döljer sig i regel vardagliga och verksamhetsnära situationer som är okända och oförutsedda och som kräver ny kunskap för att kunna hanteras. Den distribuerade ledarskapskulturen kan vara en god grund för att dela, söka och utveckla sådan ny kunskap med kort varsel, men det innebär inte per automatik att organisationens



Det man behöver distribuera är inte bara medledarskap i vardagsarbetet, utan även ett medansvarstagande”

utvecklingskapacitet blir starkare. Det man behöver distribuera är inte bara medledarskap i vardagsarbetet, utan även ett ”med-ansvarstagande” för utmanande utvecklingsfrågor, krishantering och kunskapssökande utanför den egna organisationen.

Vi har här velat diskutera hur en kultur baserat på grundvärderingar kring distribuerat ledarskap – det vill säga tillit till medarbetarnas omdöme, förmåga och ansvarstagande att själva ta initiativ och skapa riktning i linje med organisationens uppdrag, mål och värderingar – kan vara en fungerande och konstruktiv strategi i en uppdykande komplex situation. Genom långsiktigt uppbyggda relationer, kommunikationsvägar, tillit till varandra, gemensamt ansvarstagande, tydliga grundvärderingar och gränsöverskridande hållning kunde många problem hanteras på ett konstruktivt sätt. Detta hade man byggt upp genom att skapa nya ”organisatoriska rum” där den distribuerade ledarskapskulturen fick plats att utvecklas vid sidan av linjestyrning och enhetsbefäl – i det här fallet rektorsgruppens lärgrupper och de initiativ som de involverade rektoreorna tagit ut på skolorna.

Det som är mest besvärligt i en samhällskris är situationer där man helt eller delvis saknar kunskap, där de formella ledningsfunktionerna överbelastas, där individuella medarbetare eller organisationsdelar försöker hantera sina omedelbara problem lokalt, utan koppling till resten av organisationen. I sådana situationer har en väl etablerad kultur av distribuerat ledarskap – det vill säga inte bara hastigt påklippt som ett uppfordrande slagord – en viktig roll att spela, förutsatt att man litar på sina grundvärderingar och inte eroderar det distribuerade genom detaljstyrning eller uppmuntrande av individuella hjältedåd.

Kan man utveckla det distribuerade ledarskapet – i riktning mot mer systematiska sätt att beforska den egna verksamheten i komplexa situationer – finns det som vi ser det möjligheter att ytterligare förstärka organisationers kapacitet att hantera sådana framtida situationer. Det distribuerade ledarskapet kan på det sättet vara en väg att bygga upp organisatorisk resiliens, det vill säga att organisationen kan hantera även oväntade och långdragna störningar och samtidigt arbeta vidare med verksamheten på ett hållbart sätt. ■

Litteratur

- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2013). Ledarskap bortom idén om den ensamme hjälten. I M. Kreuger, L. Crevani & K. Larsen (red.), *Leda mot det nya: En forskningsantologi om chefskap och innovation*. Stockholm: Vinnova, s. 43–60.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), s. 172–188.
- Liljenberg, M. (2018). *Distribuerat ledarskap och förbättringsarbete: Lärares och skolledares praktik*. Lund: Studentlitteratur.