

Ledelse med koordinatore

af Kuno Johansen og Thomas Bonderup, MacMann Berg (2020)

Fra krydspres til katalysator af stærke processer og relationer

Medarbejdere i koordinatorfunktioner har langt større betydning i moderne organisationers liv og virke end den interesse, som ledelseslitteraturen har vist for emnet.

Vi møder i vores konsulentpraksis mange dygtige koordinatore, som er katalysatorer for høj faglighed, samarbejde og kompetent opgaveløsning, og som dermed bidrager stærkt til at skabe både effektivitet og udvikling i driften. Det er vores oplevelse, at koordinatore fortjener større opmærksomhed.

De kan fx hedde teamkoordinatore, forløbskoordinatore, tovholdere i tværgående funktioner, ressourcepersoner, planlæggere, fagkoordinatore og -vejledere m.fl. [\[1\]](#). Alt sammen betegnelser for medarbejdere, der som en del af deres arbejde har opgaver, som ofte forbindes med ledelse, men uden at de har formelt ledelsesansvar.

Der er stor variation og spændvidde i, hvad koordinatore beskæftiger sig med. De har typisk det til fælles, at de giver et stort bidrag til at binde samarbejde og opgaveløsning sammen i organisationen, samtidig med at den præcise opgave, forventninger og succeskriterier ofte fremstår utydeligt for dem selv, deres kolleger og deres leder.

Mange ledere har et stort behov for, at deres koordinatore lykkes med deres opgaveløsning, for at organisationen kan indfri sine mål og resultater. Det er dog langt fra altid, at ledere har gjort sig klart, hvad der skal til for at lykkes i deres ledelse med koordinatore, selv om koordinatorene reelt udgør en del af ledelseskæden.

Ord, som vi også hører, når ledere og koordinatore taler om funktionen, er krydspres, uklare roller og bøvl. Det er med andre ord ikke så enkelt at betegne, beskrive eller at lykkes med funktionen. Der er mange snubletråde, og organisering ved hjælp af koordinatore er langt fra en sikker vej til bedre koordinering, et forbedret samarbejde og effektiv ledelse. Dette gælder både vertikalt og horisontalt i organisationen.

Der findes ikke eksakte facitlister for, hvad der får ledelse med koordinatore til at blive succesfuldt, men nøglen er givetvis at skabe grobund for, at koordinatore er katalysatorer for stærke processer og relationer.



Vi vil i artiklen komme med vore bud på, hvad ledere, koordinatore og kolleger kan gøre for at fremme dette. Vi tror, at emnet er aktuelt i alle typer af organisationer, men artiklen tager først og fremmest afsæt i de mange koordinatore, som vi møder i kommunal praksis.

Indledningsvist vil vi stille nogle spørgsmål til refleksion inden videre læsning. Alle ledere, der bedriver ledelse med koordinatore kan med fordel spørge sig selv:

- Har du som leder gjort dig klart, hvad du anser for dine koordinators vigtigste opgaver og succeskriterier?
- Har du løbende dialoger med dine koordinatore, hvor I afstemmer gensidige forventninger?

Koordinatore kan starte med at reflektere over:

- Er det tydeligt for dig, hvad din nærmeste leder og dine kolleger forventer af dig?
- Hvad har du gjort for at fortælle din leder og dine kolleger, at du har brug for, de gør, så du kan lykkes med dine koordinatortopgaver?

Godt følgeskab fra kolleger er en af forudsætningerne for, at koordinatore kan lykkes, og det kunne være gavnligt, at kollegerne stiller sig spørgsmål som:

- Hvad kunne din koordinator ønske sig mere og mindre af fra din og kollegernes side?
- Hvilke dilemmaer har du, dine kolleger og jeres leder været med til at sætte koordinatoren i?

Hvorfor koordinatore?

Moderne organisationer skal gerne være flade, fleksible, effektive, innovative og velkoordinerede for at leve op til nutidens ledelsesidealer. Der skal praktiseres dygtig faglig ledelse tæt på kerneopgaven og arbejdes velkoordineret på tværs af afdelinger og faggrupper.



Der er i den aktuelle ledelsesdebat meget forskellige holdninger til, hvad dette betyder for ledelsesorganiseringen. Ledelseskommisionens arbejde har ført til megen diskussion om ledelsesspænd, og vi ser i flere offentlige organisationer, at der nu ansættes flere ledere til at lede medarbejdere.[\[2\]](#)

Samtidig ser vi en modsatrettet tendens, hvor der tales om og eksperimenteres med lederfri (eller 90% lederfri) organisationer inspireret af Laloux' tanker om Fremtidens Organisation.[\[3\]](#)

Det er ikke vores ærinde at gå ind i denne debat. De fleste af de organisationer, som vi møder, er relativt flade og med få ledelseslag, hvilket betyder, at ledere har et stort ledelsesspænd. Få ledere med et stort ledelsesspænd betyder dog ikke, at ledelsesbehovet forsvinder.

Distribueret ledelse, medledende team og selvledende medarbejdere er nogle af de svar vi finder på dette i dagens organisationer. Ledelsesopgaven distribueres ud på langt flere personer end lederne. Vi oplever dette, uanset om vi arbejder med skoler, hjemmepleje, banker, hospitaler eller andre typer af offentlige og private organisationer, og det er i den sammenhæng, at vi møder mange medarbejdere i koordinerende funktioner.

Typisk har koordinatorene været behandlet i sporadisk form i udgivelser om teamorganisering og -ledelse. Få har gjort sig den umage at gå mere analytisk til værks, dog med Lone Pagh fra VIA som en god undtagelse. Ligeledes har interessen på skoleområdet for distribueret ledelse og professionelle læringsfællesskaber ført til flere bud på ledelse gennem skolers ressourcepersoner.[\[4\]](#)

Vi ser tre væsentlige grunde til, at praksis kalder på stor interesse for koordinatorfunktioner.



Et vertikalt træk i ledelseskæden

Ledelseskommisionen har vist, at offentlige ledere i dag har et ganske stort ledelsesspænd. Det samme gør sig gældende i mange private virksomheder.

Når ledere i stigende grad skal praktisere lederskab gennem visionær strategisk ledelse samt god organisatorisk og personalemæssig ledelse af mange medarbejdere, vil de uundgåeligt komme et stykke væk fra driften. De har brug for at kigge andre steder hen end klassisk lineieorganisering, for at få det til at fungere.

Medledende team og selvledende medarbejdere er oftest ikke tilstrækkelige til at skabe den nære forbindelse mellem den formelle ledelse og de medarbejdere, som er udførende i ft. kerneopgaven. Som en af vore inspirationskilder Gervase Bushe anfører i bogen *Clear Leadership*, vil der i den slags tilfælde være en tendens til/risiko for at genindføre 'command-and-control', hvilket dog sjældent er en god idé.

I stedet introduceres medarbejdere i koordinerende funktioner som de forbindelsesled, der binder ledelseslaget og den strategiske/organisatoriske ledelse sammen med planlægning og udvikling af driften.

Behovet for at være tæt på og skabe udvikling i fagligheden

På bl.a. folkeskoler er interessen for distribueret ledelse stor i erkendelse af, at den formelle skoleledelse ikke kan stå alene med at udøve den faglige ledelsesopgave med vejledning, faglig sparring og didaktisk udvikling.

Der er brug for professionelle læringsfællesskaber, men også ressourcepersoner i form af årgangskoordinatore, faglige vejledere og tovholdere på forskellige faglige indsatser.

Vi oplever mange steder ønsker om forbedret faglig ledelse. Det er ofte en bedre idé at distribuere den faglige ledelse ud på flere personer med stærkere og mere opdaterede faglige kompetencer, end at den formelle ledelse alene skal varetage opgaven. Ressourcepersonerne bliver dermed en uundværlig del af den faglige ledelse.

Et tværgående træk i organisationen

God opgaveløsning fordrer typisk stærke forbindelser og produktivt samarbejde på tværs af afdelinger, faggrupper og ansvarsområder. Der skrives mangfoldige bøger om at bygge bro mellem siloer, at lede den relationelle kapacitet, om tværprofessionelt samarbejde, ledelse i kompleksitet samt grænsekrydsende ledelse.

Offentlige organisationer har erkendt, at de ikke kan lykkes med deres velfærds- og myndighedsopgaver uden at arbejde med borgere i centrum på tværs af organisatoriske enheder. Dette skærpes af Sammenhængsreformen og en helhedslovgivning med krav til helhedsorienterede indsatser samt én indgang for borgere med komplekse problemstillinger.

Heller ikke i private virksomheder er der råd til at arbejde i siloer, når de skal være konkurrencedygtige på et foranderligt og måske endda disruptivt marked.

Mens erkendelsen af behovet for at arbejde på tværs i organisationen er stort, er muligheder og evner til at gøre det ofte ret beskedne. Som konsekvens har vi de seneste år set en betydelig stigning i den måske mest udfordrende af alle organisatoriske positioner: koordinatore/ tovholdere i tværgående funktioner.

Lige som i andre koordineringsfunktioner har vi oplevet, at disse tovholdere kan udgøre en stor trækraft og være et stærkt forbindelsesled, der styrker det tværgående samarbejde om opgaver, der kun kan løses på tværs i organisationen. Eksempelvis er forløbskoordinatorer uundværlige i sundhedssektoren.

Vi oplever dog også situationer, hvor etablering af tværgående tovholderfunktioner kan ses som et forsøg på at reparere, at resten af organisationen ikke evner at lede og samarbejde på tværs, hvilket kan bringe tovholderne i meget vanskelige positioner.

Hvad bliver nemmere og bedre ved at have koordinatore – og hvad bliver mere bøvlet?

Der er flere grunde til, at vi oplever en stigning i medarbejdere i koordinerende funktioner i nutidens organisationer. Det er dog sjældent en god idé at organisere sig efter, hvad der er på mode, efter hvad andre gør, eller bare at prøve ny organisering af uden at gøre sig klart, hvad det medfører.

Brugen af koordinatore og klassificeringen af funktionen er så forskellig, at det kan være svært entydigt at sige, hvornår brug af koordinatore er en god idé og ikke. I en undersøgelse belyste Ledernes Hovedorganisation konsekvenserne af, at man i selvledende grupper har faste gruppekoordinatorer, skiftende koordinatore eller ingen koordinatore.[\[5\]](#)

Hvis vi kombinerer dette med vore egne erfaringer og den beskedne litteratur om emnet, vil vi angive disse ting, som under rette omstændigheder kan gøre opgaveløsningen bedre ved at indføre koordinerende funktioner:

- det er nemmere for lederen at koordinere driften med én person end med mange
- det er mere klart for medarbejdere og leder, hvem der tager sig af de koordinerende opgaver
- der vil typisk komme mere fokus på og samarbejde om drift og faglighed tæt på kerneopgaven
- koordinatoren kan få mulighed for at vise sine kompetencer inden for koordinering, planlægning og faglig sparring
- der kan åbnes op for mere produktivt samarbejde på tværs i organisationen.

Disse fordele kommer dog ikke af sig selv. Der vil altid være brug for en god og dedikeret indsats af leder, koordinator og kollegerne, når organisationen skal lykkes med koordinatorfunktionen.



De potentielle fordele kan endog vise sig at medføre uhensigtsmæssigheder, når funktionen ikke understøttes rigtigt:

- lederen kan komme så langt væk fra drift, faglighed og medarbejdernes opgavevaretagelse, at det kan blive svært at praktisere god ledelse
- der bliver endnu et organisatorisk led at forholde sig til, som tilmed er forholdsvis udefinerbart
- risiko for at kollegerne kører mere på frihjul og i mindre grad interesserer sig for koordinering af de fælles opgaver, da man forventer koordinatoren gør det
- risiko for procestab, hvis medarbejdergruppen i stedet for at udvikle, koordinere og skabe resultater i driften bruger mere tid på møder til at forventningsafstemme og tale egen proces
- hvis koordinatoren betragter positionen som en karrierevej (læs: reelt en ledelses-position), udfordres dette ofte af mangel på den legitimitet, som følger med en formel ledelsesrolle

- tværgående koordinatore og tovholdere kan ikke lykkes med at koordinere og skabe produktivt samarbejde på tværs, hvis ledere og medarbejdere tænker og arbejder i siloer.
- At lykkes med koordinatorfunktionen fordrer, at koordinatoren understøttes af egen leder og kolleger, men også af en kultur, som fremmer et nemt og produktivt samarbejde.

Ved at indføre en funktion, som giver anledning til flertydige fortolkninger og uafklaretheder må både koordinatoren og organisationen forvente, at det vil være forbundet med en vis form for bøv l at opnå succes med funktionen. Dette vil ikke gå over ved at lave nok så klare rollebeskrivelser.

Vi tror på, at koordinatore er kommet for at blive, og frem for at vige tilbage fra at gøre brug af en funktion, som sjældent lader sig beskrive strømlinet, mener vi, at det bedste at gøre er at sige ja til bøvlet og blive bedre til at navigere i en kompleks organisatorisk virkelighed. [6]

At lykkes som koordinator

Hvad medfører det at varetage koordinerende funktioner, hvor det formelle ledelsesansvar ikke følger med? Hybrid, inbetweeners, organisatorisk mellemmand eller sågar skumfidus er nogle af de begreber, som ledelseslitteraturen anvender om denne type funktion.

Krydspres, snubletråde, faldgruber, legitimitetsudfordringer, uklarhed... Helt attraktivt lyder det jo ikke, så hvorfor belemre sig med at være koordinator?

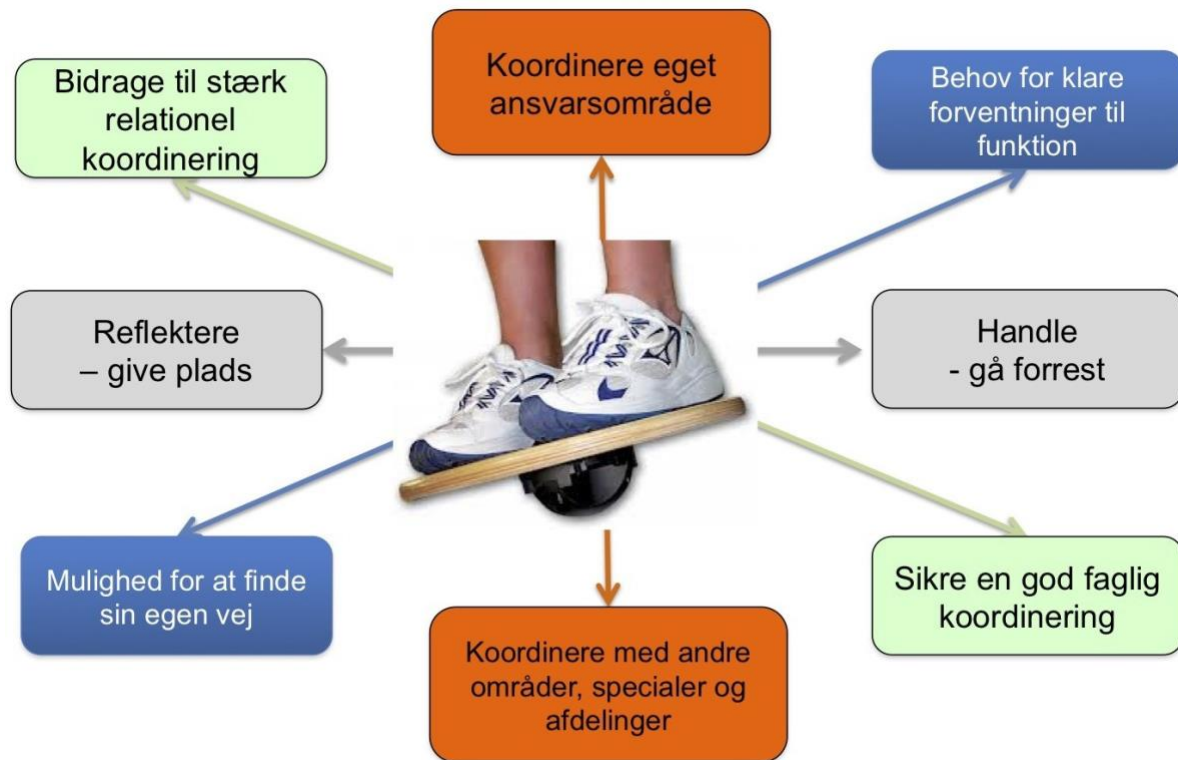
Heldigvis møder vi mange koordinatore, som finder jobbet interessant, udviklende og fagligt udfordrende.

Det kan dog være til gavn for en koordinator at gøre sig klart:

- 1) *Du kan ikke lykkes alene, så du har brug for at være dygtig til relationer – det er langt vigtigere, end at du kender din typeprofil i forskellige profilanalyser*
- 2) *Du opbygger legitimitet i din funktion, når I lykkes med opgaven, ikke ved at du italesætter dig selv som mini-leder*
- 3) *Der vil altid være forskelligartede forventninger, som du må lære at balancere mellem*
- 4) *For at udvikle dine koordinatorkompetencer har du gavn af en træningsbane sammen med andre koordinatore.*

I en funktion, hvor man ikke kan falde tilbage på en naturlig ledelsesret, er det helt afgørende, at man evner at balancere forskellige hensyn. Man skal med andre ord evne at holde balancen på autoritetsbommen. Styrer og leder man for meget, tager man over på kollegernes opgaveløsning, og man vil blive betragtet som en mini-leder. Bringer man ikke sig selv tilstrækkeligt på banen ift kollegerne, gør man ikke den store forskel i sin funktion.

I et forløb på en professionshøjskole udarbejdede studiekoordinatorerne denne model for, hvilke hensyn de skal balancere imellem, her visualiseret som en række paradokser.



Vi anser det som et grundvilkår, at en koordinator vil opleve en vis rolleklarhed ift sine koordinatoropgaver. Det er dermed også anbefalelsesværdigt at foretage en grundig og løbende forventningsafstemning med kolleger og nærmeste leder, til tider også med kolleger i andre afdelinger.

Lotte Pagh gør i en interessant artikel opmærksom på mulighederne i at se koordinatorfunktionen som en position, der løbende bringes i spil ift nærmeste interessenter frem for en fastlåst og statisk rollebeskrivelse. Hun angiver, at en vis rolleklarhed kan give muligheder for selv at udvikle rollen hen, hvor koordinatoren og organisationen har behov. Selv om rolleklarheden kan være vanskelig at være i, rummer den derfor også potentiale. [\[7\]](#)

Baseret på interview med koordinators opstiller Lotte Pagh disse interessante modstillinger i funktionen:

- *Typisk er det udviklingsopgaver, der gør koordinatorfunktionen attraktiv, men de konkrete opgaver er oftest administrative*

- *Koordinatorer har lyst til at gøre en forskel, men skal tøjle deres iver efter at vise det*
- *De efterlyser klare rollebeskrivelser, men fremhæver samtidig at det frie råderum til at udfylde rollen er attraktivt*
- *De efterlyser legitimitet fra ledelsen, men er samtidig bevidste om, at det i virkeligheden er legitimitet fra kollegerne, der er afgørende – og den må forhandles*
- *De tilstræber symmetriske relationer med kollegerne, men mødes som en, der 'er en af ledelsen og ikke af vores'*

Søndergaard og Pjedsted beskæftiger sig i en artikel fra 2019 med transitionen fra at være sædvanlig kollega til at blive koordinatorer (inbetweeners). De fremhæver ønsket om at opleve legitimitet fra kollegernes side samt en lidt splittet følelse af ikke længere helt at høre til i kollegagruppen (belonging). Der opstår en assymetri i relationen til kollegerne. [\[8\]](#)



Christel Aulkær Moll gør i en blog på Folkeskolen.dk opmærksom på risikoen for, at vejledere med de bedste intentioner nemt kommer til at overtage kollegernes opgaver og dermed gøre dem mere passive, end godt er. Hun anvender det rammende begreb curlingvejledere. Vi tror, at denne iagttagelse kan overføres til andre koordinerende funktioner. [\[9\]](#)

Det at lykkes som koordinator fordrer altså en del balance- og navigationsevne, og der er behov for løbende at drøfte positioner og forventninger.

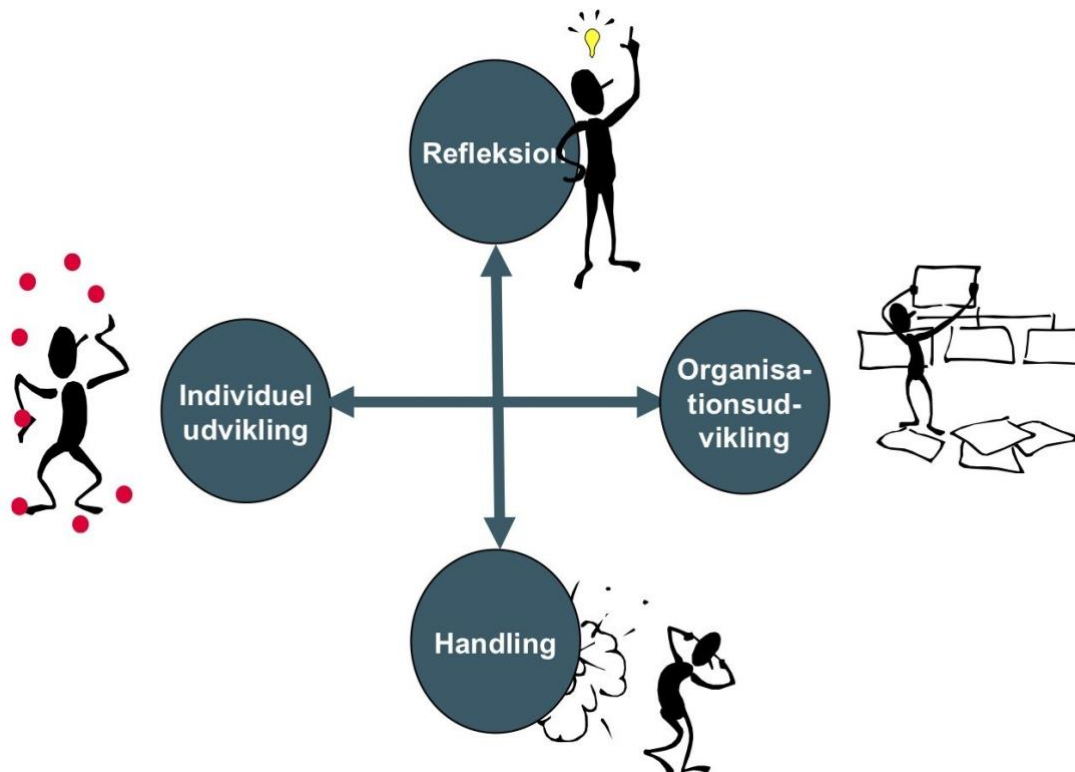
Som tidligere nævnt dækker begrebet koordinator over ret forskelligartede funktionstyper, hvilket gør det vanskeligt at komme med entydige bud på, hvilke færdigheder koordinatore skal være i besiddelse for at lykkes.

Dette er vort bud på nødvendige færdigheder:

- planlægge og facilitere gode møder, der fører til fornuftige beslutninger
- planlægge og koordinere driften, ofte med brug af tavlemøder, skemalægning o.l.
- engagere kollegerne i udvikling af driften gennem gode relationelle færdigheder
- have gode kommunikationsevner, særligt mht. til at lytte og stille gode spørgsmål
- være brobyggere mellem faglige logikker, ofte på tværs af faggrupper og afdelinger
- vise mod og evne til at håndtere uenigheder på en konstruktiv måde og i øvrigt turde tage fat på problemerne
- vide hvornår du skal lade din leder træde til.

Vi tror, at det fordrer en dedikeret indsats for at lykkes med ovenstående, og at det vil være nyttigt med en træningsbane, hvor færdighederne kan trænes i samspil med andre koordinatore.

Det er vores iagttagelse, at mange af de eksisterende kursustilbud på markedet er karakteriseret ved stort individfokus og fravær af læringsaktiviteter i egen organisation. Det tror vi ikke kommer hverken koordinator eller organisation til gavn. Der er for brug at gøre brug af effektiv aktionslæring.



Vi anbefaler derfor, at læringsaktiviteter for koordinatore taget afsæt i disse tre læringsprincipper:

1) Læring tager tid!

Det er for optimistisk at tro, at koordinatore kan tage hjem efter 2-3 dage med undervisning i teori og redskaber – og at det så efterfølgende virker.

2) Deltagernes praksis i forgrunden!

Hver koordinators situation er unik, hvilket et effektivt læringsforløb må adressere, fx ved brug af personlige læringskontrakter for koordinatoren.

3) Deltagerens arbejdsplads er også på kursus!

Vi kan ikke forestille os et effektivt træningsforløb for koordinatore uden at der gennemføres aktiviteter i egen organisation, hvor også nærmeste leder og kollegerne integreres.

At udøve god ledelse med koordinators

Hidtil har vi skrevet om, hvad koordinatoren og 'organisationen' skal gøre for at lykkes. Som nævnt er det et vilkår, at en koordinator ikke kan lykkes alene, men skal lykkes i nært samspil med kolleger og nærmeste leder.

Dette kalder på en væsentlig men hyppigt undervurderet ledelsesopgave fra nærmeste leder,. Det er ikke ualmindeligt i flade ledelsessystemer, at der sker misforståelser i retning af at selvledende medarbejdere, medledende team eller for den sags skyld koordinators må kunne lede sig selv uden den store ledelsesopmærksomhed.



Det er en alvorlig misforståelse, at en flad ledelsesstruktur betyder, at der ikke skal udøves ledelse. Selv om distribueret ledelse medfører, at ledelse er noget som mange udfører, er der fortsat en væsentlig ledelsesopgave for den nærmeste leder i at give koordinators opmærksomhed, for at de kan lykkes.

Selv om der ikke findes klare facitlister, vil vi gerne komme med forslag til minimum fire opmærksomheder for nærmeste leder.

Opmærksomhed 1: At afstemme forventninger

Efter som en af de hyppigste udfordringer ved brug af koordinators er uklare forventninger mellem koordinator, kolleger og leder er der ingen vej ud om grundig og løbende forventningsafstemning.

Frem for at lave en alt for detaljeret og færdig rollebeskrivelse en gang for alle, hvilket vil kunne opleves som en spændetrøje, vil vi foreslå, at det hyppigt drøftes, hvordan det går med at positionere koordinatoren på bedste vis ift den ønskede opgaveløsning.

Opmærksomhed 2: At skabe grobund i organisationen for at koordinatoren kan lykkes

En del af positionering af koordinatoren og dennes funktion er, at lederen gør det tydeligt i resten af organisationen, hvad der er koordinatorens opgaver og ikke. Hensigten med dette er at imødegå, at der opstår free-riding blandt de kolleger, der fortsat skal bidrage til den fælles opgaveløsning.

Til tider vil det være betimeligt, at medarbejderne udfordres på, hvordan de i endnu højere grad kan være bidragsydere i organisationen, når en del af planlægnings- og koordinerings-opgaven primært er placeret hos én person.

Nærmeste leder skal altså både have fokus på koordinator og dennes kolleger men uden at overtage koordinatorens arbejde, f.eks. ved at lederen står for teamudviklingssamtaler.

Opmærksomhed 3: Giv opmærksomhed og tilbyd god sparring til koordinatoren

Det fordrer en del planlægnings-, proces- og kommunikationsværktøjer at lykkes som koordinator, samtidig med at man skal holde balancen på autoritetsbommen.

Både ift. ledelsesetik og for at opnå effektivitet i driften finder vi det væsentligt, at nærmeste leder giver ekstra opmærksomhed og tilbyder god sparring til koordinatoren, så denne ikke lades alene med en svær opgave. Vi kan ikke få øje på ledelsesopgaver, som i højere grad kalder på ledelsesbaseret coaching end denne.

Sparringen vil både handle om at holde balancen og hjælpe med træning og brug af koordinerende, planlæggende og dialogiske værktøjer.

Opmærksomhed 4: Vær opmærksom på egen rolle og mindset

For at koordinatoren kan lykkes, vil mange ledere skulle være bevidste om, at de skal lykkes med og gennem koordinatoren og dennes kolleger frem for at koordinere arbejdet selv. Lederen skal give plads.

Det fordrer en del af lederens mindset at vise tillid til koordinatoren og dennes kolleger. Lederen skal her være opmærksom på sig selv som rollemodel; forventer man eksempelvis at koordinatoren eller tværgående tovholdere skal samarbejde og koordinere på tværs i organisationen, er det en ualmindelig god idé, at lederen selv er en god rollemodel for det.

At udøve godt kollegaskab til koordinatorene

Som tidligere antydnet, ligger der en indbygget risiko for, at der blandt kollegerne kan opstå en tendens til free-riding, når det er koordinatorkollegaen, som 'har aben' med planlægning og

koordinering. Der er ligeledes risiko for, at koordinatoren 'misbruges' som en mellemleder, der må tage sig af al bøvlt ift ledelse.

Et par af de uheldige aspekter vi har oplevet, er eksempelvis:

- "Nu kan jeg bare passe mit eget arbejde" – koordinatoren må tage sig af problemerne i teamet.
- "Det må være koordinatoren, som går til ledelsen" – jeg behøver ikke selv tage ansvar for noget, som jeg oplever problematisk ift lederen
- "Nu skal vores koordinator ikke tro, at hun er vores leder" – jeg vil have lov til at gøre og sige, det jeg vil på vores møder, også om jeg vælger at komme

Ingen af ovenstående eksempler er karikerede, men er nogle som koordinatoren, vi har undervist, har bragt med sig.

Eksemplerne underbygger, at kollegerne også skal være bevidste om, hvordan de selv vælger at positionere koordinatoren, hvilket har stor indvirkning på opgaveudførelse og relationer i kollegakredsen. Dette er årsagen til, at vi på kurser for koordinatoren altid har dette motto: når koordinatoren er på kursus, er hele organisationen på kursus.



Vi vil derfor foreslå, at kolleger ift samspillet med en koordinator tager afsæt i dette mindset:

- Når vi sammen lykkes med at hjælpe koordinatoren, så lykkes vi alle bedre med opgaveløsningen, koordineringen og samarbejdet
- Hvis koordinatoren har et problem, så har vi alle et problem

Er der tale om koordinatore fra andre afdelinger, som varetager tværgående koordinerings- eller tovholderfunktioner, er ovenstående endnu mere vigtigt – og endnu mere udfordrende - at følge.

De vigtigste spørgsmål ved ledelse og samarbejde med koordinatore

Tak for at du har læst med.

Vi vil gerne runde artiklen af med spørgsmål til ledere, koordinatore og deres kolleger og anbefale, at I arbejder på at finde gode svar...

...eller at I går i gang med at skabe en nødvendig udvikling i koordinatorfunktionen.

Spørgsmål til ledere med koordinatore	Spørgsmål til dig der er koordinator	Spørgsmål til kolleger til koordinatore
<i>Hvorfor har du egentligt valgt at arbejde med koordinatore i jeres organisering?</i>	<i>Hvordan bliver opgaveløsningen i jeres organisation bedre ved, at du lykkes som koordinator?</i>	<i>Hvad betyder det for din og dine kollegers opgaveløsning, at I har en koordinator?</i>
<i>Har du udnævnt koordinatore for (i bedste fald uforvarende) at sende besværet videre?</i>	<i>Står det tydeligt for dig, hvad din nærmeste leder og dine kolleger forventer af dig?</i>	<i>Hvilke forventninger har du til, hvad koordinatoren og du selv skal gøre, så I samlet lykkes bedst muligt?</i>
<i>Har du talt med dine koordinatore om, hvilke forventninger du har til opgaveløsningen, og hvad der skal til for at lykkes?</i>	<i>Har du gjort dig klart, hvad du skal lykkes med, hvordan du skal prioritere din tid og hvad du skal kunne som koordinator?</i>	<i>Hvilket bidrag giver du til, at du, din koordinator og dine kolleger lykkes med koordineringen af jeres drift?</i>
<i>Hvilke dilemmaer har du og medarbejderne stillet dine koordinatore i de seneste 3 måneder?</i>	<i>Hvilke dilemmaer har du oplevet med dine koordineringsopgaver inden for de seneste 3 måneder?</i>	<i>Hvilke dilemmaer har du og dine kolleger været med til at sætte koordinatoren i?</i>
<i>Hvad har du gjort for at få medarbejderne til at bakke op om koordinatore?</i>	<i>Hvad har du gjort for at fortælle din leder og dine kolleger, at du har brug for, de gør, så du kan lykkes?</i>	<i>Hvad kunne din koordinator ønske sig mere og mindre af fra din side?</i>
<i>Har I investeret nok i at få koordinatorene til at lykkes?</i>	<i>Hvad kunne du med fordel øve dig i for at lykkes bedre?</i>	<i>Hvad kunne I øve jer på sammen, for at gøre koordinering og samarbejdet bedre i jeres gruppe?</i>
<i>Hvad vil dine koordinatore sige om din måde at lede dem?</i>	<i>Hvad vil dine kolleger sige om din måde at vare din funktion?</i>	

Litteratur - læs videre

Der er ikke megen ledelseslitteratur om dette emne. Vi har anvendt disse inspirationskilder, som vi kan anbefale læseren at dykke mere ned i:

- Andersen, Frode Boye: Kolleger, ressourcepersoner, organisatoriske mellemænd og ledelse, i Frode Boye Andersen (red.), Ledelse gennem skolens ressourcepersoner (2016)
- Bushe, Gervashe: Clear Leadership (2009)
- Hornstrup, C. og Johansen, T. m.fl.: Systemisk ledelse – den reflektive praktiker, 2.udgave (2018)
- Laloux, F.: Fremtidens Organisation (2013)
- Ledernes Hovedorganisation: Ledelse af selvstyrende grupper – resultater og udvikling (2002)
- Moll, Christel Aulkær: Curlingvejledere, blog på Folkeskolen.dk, den 3/10 2019, <https://www.folkeskolen.dk/887552/curlingvejledere> (2019)
- Nielsen, Kim Martin, Forord i Alma Harris, Gør en forskel med distribueret ledelse (2019)
- Pagh, Lone: Organisationens nye hybrider – om koordinatore, tovholdere og teamledere, <https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2012/ledelse-i-dag-juni-2012/organisationens-nye-hybrider/> (2012)
- Storch og Sørholm m.fl.: Teambaserede organisationer i praksis (2005)
- Storgaard, Merete: Fra skumfidus til professionel, i Frode Boye Andersen (red.): Ledelse gennem skolens ressourcepersoner (2016)
- Søndergaard, Birger og Pjedsted, Pernille Damm Mønsted: Ledelse fra midten - Udnyt din "in-between" position, af: <https://www.denoffentlige.dk/ledelseskommision-ser-behov-flere-ledere>

Links:

- <https://www.denoffentlige.dk/ledelseskommision-ser-behov-flere-ledere>
- <https://offentligledelse.dk/mindsk-ledelsesspaendet-ansaet-flere-ledere/>
- <https://www.altinget.dk/aeldre/artikel/borgmester-buurtzorg-modellen-kan-forbedre-hjemmesygeplejen-til-aeldre>
- <https://altomledelse.dk/podcast/danmarks-bedste-offentlige-arbejdsplads/>

Fodnoter

[1] Af sproglige hensyn kalder vi alle disse for koordinatore.

[2] <https://offentligledelse.dk/mindsk-ledelsesspaendet-ansaet-flere-ledere/>

[3] <https://www.altinget.dk/aeldre/artikel/borgmester-buurtzorg-modellen-kan-forbedre-hjemmesygeplejen-til-aeldre> og <https://altomledelse.dk/podcast/danmarks-bedste-offentlige-arbejdsplads/> og F. Laloux: Fremtidens Organisation.

[4] Frode Boye Andersen (red): Ledelse gennem skolens ressourcepersoner

[5] Ledernes Hovedorganisation, 2002: Ledelse af selvstyrende grupper – resultater og udvikling

[6] Inspireret af en anden af vore ledelseshelte Frank Barrett: Yes to the mess – hvad ledere overraskende nok kan lære af jazz.

[7] <https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2012/ledelse-i-dag-juni-2012/organisationens-nye-hybrider>

[8] <https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2019/ledelse-i-dag-juli-2019/en-in-betweeners>

[9] <https://www.folkeskolen.dk/887552/curlingvejledere>