

Tá leiðsla er spjadd út ymsastaðni í organisatiónini

Turið Helen Winther Joensen & Jóhannes Miðskarð

Leiðari. Eitt orð, ið nógv seta í samband við eitt óheft einaráðandi menniskja. Fólki undir leiðaranum hava tí bert at gera eftir boðum leiðarans. Í tílíkum arbeiðsviðurskiftum er ein fjarstøða millum vanliga arbeiðsfólkið og leiðaran. Slík viðurskifti kunnu m.a. skapa mistrivna á einum arbeiðsplássi. Tíbetur verður farið meira frá hesum leiðsluhátti í nýggjum tíðum, nú samskifti og talufrælsi er í háseti.

Hóast leiðarar eru vorðnir “klókari”, og nógv vitan og gransking innan leiðslu er teimum tøk at brúka sum uppskrift uppá “ta væleydnaðu leiðsluna,” ja so síggjast nógvar miseydnaðar leiðslur allastaðni. Hetta hongur móguliga saman við, at forskriftir gjørdar um ein leiðaraatburð ikki altíð hanga saman við tí, sum fer fram í praksis.

Eisini er áhugavert, at ein góður leiðari á einum arbeiðsplássi ikki altíð vísir seg sum ein góðan leiðari á einum øðrum arbeiðsplássi, hóast somu arbeiðsamboð og framferðarhættir verða nýttir (Sunde & Fuglestad, 2006, s. 139). M.a James Spillane hevur lagt hetta til merkis og hevur funnið fram nøkur fyrr kend kjarnuvirði innan leiðslu so sum interaksjónir og (um)støður, ið hann skruvar saman til leiðsluháttin: *Spjadd leiðsla*. Ein leiðsluháttur, ið sigst at kunna bróta mýtuna um hetju-leiðaran. Hetta ljóðar alt væl, og hava vit hoyrt hesi kjarnuvirði áður í leiðsluhøpi. Men hvat er tað, ið sermerkir hendan leiðsluháttin, um hann ikki beinleiðis kemur við nøkrum nýggjum kjarnuvirðum? Hetta fara vit at viðgera í hesi grein.

Bakstøði

Spillane hugsavnar seg um leiðaravirksemi á skúlaøkinum. Men vit meta, at hansara tilfar kann umsetast til dagstovnaøki og aðrastaðni, og kann vera brúkt á sama hátt har.

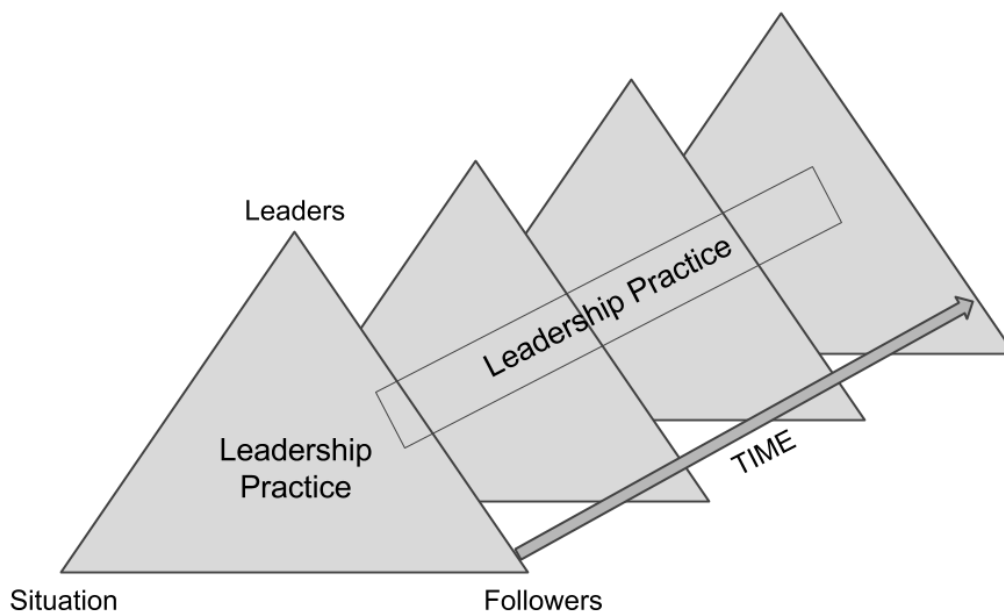
Spjadd leiðsla er í sær sjálvum eitt ástøði um, *hvussu* man kann skilja leiðsluvirkna í praksis. Tað er eitt ástøði, har tað ikki einans verður tikið støðið í, *hvat* framyvir skal gerast í praksis sum í mongum øðrum leiðsluhættum. Men greinað verður, *hvussu* leiðslan av einum máli skapast í praksis, og *hví* hon verður so. Tá tað er týðningarmikið, at *leiðarin* skal vita “*hvussu*” og “*hví*” mál/støður koma undan í praksis noyðist hann sjálvur at taka meira lut í dag-til-dag praksisinum á dagstovninum. Hetta skal gerast ígjøgnum interaksjónir, tí leiðslu-praksis í

spjaddari leiðslu verður nevnliga skapað í interaksjónum millum *leiðarar, fylgjarar* og *støða*. (Spillane, 2006, s. 4-5).

Út frá tí, sum er sagt frammanundan, kann sigast, at *spjadd leiðsla* er eitt deskriptivt ástøði, men tað er umráðandi sambært Spillane, at *spjadd leiðsla* eisini er eitt normativt ástøði. At ástøðið er deskriptivt vil siga, at man kann nýta tað til at lýsa hvussu ein leiðsla hevur verið; at ástøðið er normativt, vil siga, at tað kann verða nýtt sum hugkveikjan til, hvussu leiðsla betri kann úttinnast framyvir. *Spjadd leiðsla* virkar best, um arbeiðt verður við tí bæði tí deskriptiva og tí normativa hond í hond (Spillane & Diamond, 2007, s. 160).

Aðaltankin í spjaddari leiðslu

Spillane vísir á ástøðið fyri *spjaddari leiðslu* við einum trýkantsfrymli, har høvuðspunktini í leiðslupraksis eru: *leiðarar, fylgjarar* og *støða* (Spillane, 2006, s. 3).



Mynd 1. Trýkantsfrymilin (Spillane, 2006, s. 3)

Niðanfyrri fara vit at skriva um tey trý hornini í trýkantinum.

Leiðarar

Sambært Spillane og Diamond finst ikki nóg mikið av orku, tíð ella kunnleika hjá einum einkultum leiðara til at leiða eitt heilt arbeiðspláss einsamallur. Í *spjaddari leiðslu* fevnir leiðslan tí um fleiri *leiðarar*, hóast bert ein formellur høvuðsleiðari er settur í starv. Hesir *leiðarar* eru ikki bert teir, ið vit kenna best til frammanundan, t.d. varðaleiðarar, stovuleiðarar

ella aðrir formellir leiðarar (Spillane & Diamond, 2007, s. 8). Tað eru bæði formellir og óformellir *leiðarar*, sum gjøgnum interaksjónir skapa leiðslupraksis. *Leiðarar* eru tí øll, ið átaka sær leiðsluábyrgd av onkrum slag. Spillane nevnir teir *pluss-leiðarar* (Spillane, 2006, s.13).

Fylgjarar

Heitið *fylgjarar* kann ljóða neiligt í summum oyrum, men í *spjaddari leiðslu* er týðningurin als ikki neiligur. *Fylgjarar* skilmarkast, at vera tey, ið hvørki hava formellar ella óformellar leiðaraleiklutir í einari ávísari støðu, men fylgja einum leiðara. *Fylgjarar* eru avgerandi í *spjaddari leiðslu*, tí í skapanini av praksis ávirka *leiðarar* og *fylgjarar* saman við *støðuni* hvønn annan ígjøgnum interaksjónir. (Spillane, 2006, s. 17) Teirra avgerandi leiklutur sæst aftur í tí, at teir jú velja, hvørjum boðum leiðarans teir vilja geva ans (Spillane & Diamond, 2007, s. 9). *Leiðarar* skapa tí praksis í interaksjónunum við *fylgjararnar*, og eru *fylgjararnir* tí við til at avgera, hvussu leiðarapraksisin verður útint (Spillane, 2006, s. 71)

Av tí at ein formellur leiðari ikki altíð “veit alt um alt,” kann hann eisini onkuntíð bera leiklutin sum *fylgjari* (Miðskarð, 2017).

Støða

Ein *støða* er ávirkað av nógvum ymiskum, t.d. av fysisku umstøðum, mentan, máli, tólum og rutinum. Spillane hugsavnar seg mest um tól og rutinur í bókum sínum um *spjaddari leiðslu*, og eru *støðurnar* tí ikki lýstar frá so nógvum øðrum vinklum enn hesum (Spillane, 2006, s. 76). *Støður* interagera við *fylgjarar* og *leiðarar* gjøgnum tól, rutinur o.a, og praksis skapast burtur úr hesum (Spillane & Diamond, 2007, s.10). *Støður* eru eisini úrslit av interaksjónum millum *leiðarar* og *fylgjarar*. Tí leiða *støður* bæði til *spjaddari leiðslu*, samstundis sum tær eru eitt úrslit av *spjaddari leiðslu* (Spillane, 2006, s.75).

Ein *støða* kann vera avgerandi fyri, hvussu menniskju interagera, og í hesum interaksjónunum verður praksis til. Á hendan hátt avgera *støður* praksis í interaksjónum við *leiðarar* og *fylgjarar*. (Spillane, 2017, s.75)

Støður taka seg ikki altíð upp bert út frá tí sum hendir her og nú. Tær kunnu vera leiddar t.d inn í ein dagstovn av *leiðarum* og *fylgjarum*. Eisini kunnu *støður* taka seg upp orsakað av krøvum frá onkrari hægri leiðslu t.d. frá kommununi (Spillane, 2017, s.76). Sambært Spillane

skulu interaksjónir ekki bert gerast góðar ímillum menniskju, men eisini ímillum *stöðu* og menniskju. Tí ein *stöða* kann eisini, sum áður nevt, vera avgerandi fyri, hvussu menniskju interagera. Ein *stöða* hevur ein leiklut í, hvørjum *leiðarar* og *fylgjarar* eru eftirsketnir eftir, og í hvussu eftirsketnir teir eru í sínum arbeiði. (Spillane, 2017, s.75) Eftirsketni verður lýst seinni í greinini.

Í *spjaddari leiðslu* kemur frymilin omanfyri vanliga í brúk, um eitt hvørt er áfatt. Ein trupulleiki kann vísa seg, ið t.d. byrjar við eini *stöðu*. Interaksjónir skapast síðani við t.d. *fylgjarar*, fyri síðan at fara víðari til *leiðarar*. Interaksjónir ferðast á hendan hátt runt ímillum “hornini” á trýkantinum yvir eitt tíðarskeið fyri til síðst at koma á mál við loysnini av trupulleikanum.

Ein lýsing av, hvussu trýkanstfrymilin virkar og av, hvørjar kenslur røra seg í interaksjónum í gongdini, halda vit, kann síggjast í brotinum niðanfyri úr grein hjá Sunde & Fuglestad (2005). Hetta er empiri úr dagstovninum “Vidvandre”, undir leiðslu av “Hannu”:

Hanna har et mønster med å foreslå løsninger, forklare, lytte til personalet og ta beslutninger som ofte stemmer overens med personalets ønsker. I Vidvandre er alle mer eller mindre involvert i beslutningsprosessen, og beslutningene kan sies å ligge i en gråson mellom det formelle og det uformelle. Utviklingen kan betegnes, som en energifull prosess, hvor dialogen mellom leder og medarbeidere beveger seg fram og tilbake. Hanna beskriver, hvordan samtalen og diskusjonen får både henne og medarbeiderne til å blomstre. Den stadige utviklingen er en skapende prosess, der noe transformeres, noe bevares og repeteres, hvilket kan beskrives som en kontinuerlig metaforfossisk tilstand. (Sunde & Fuglestad, 2006, s. 5)

Eftir okkara tykki ber til at samanlíkna leiðsluháttin hjá Hannu við trýkantsfrymilin hjá Spillane. Verandi í eini góðari relasjón og interaksjón við síni starvsfólk (*fylgjarar*) hendir ein menningargongd í einum máli. Interaksjónirnar skapa eina *stöðu* fyri tey, ið gevur teimum kensluna av at vera í blóma.

Síðst í brotinum verður menningin í interaksjónunum lýst at vera skapandi, har m.a. okkurt umskapast. Hetta, at okkurt kann umskapast til eina nýggja loysn, er áhugavert. Vit síggja tað sum, at *spjadd leiðsla* kann leiða til innovasjón á einum dagstovni.

Tá vit halda, at relasjónir eru treytaðar av interaksjónum, meina vit, at Spurkeland stuðlar undir hesum pástandi, tá hann sigur: “*Relasjoner gir innovasjonskraft*” (Spurkeland, 2017, s. 32). Hetta er jú eisini tað, ið trykantsfrymilin vísir til: At ein nýggj loysn hómast, ið hevur ment seg yvir tíð í interaksjónum millum *leiðarar, fylgjarar og støðu*.

Mátin, ið Hanna lýsir gongdina í sínum leiðsluhátti, har samrøðan millum leiðara og starvsfólk ágrýtin rørir seg aftur og fram, minnir um mátan, ið Spillane samanber *spjadda leiðslu* við ein pardans. Hann sigur, at pardansurin skapast ígjøgnum interaksjónir millum tey bæði dansandi. Tónleikurin, ið dansað verður til, ímyndar *støðuna*. Tónleikurin avger við sínum rútmum, hvussu dansurin fer fram. (Spillane, 2006, s. 16).

Pluss-leiðara-aspektið

Sambært Spillane byrjar *spjadd leiðsla* við pluss-leiðara- og praksis-aspektinum (Spillane 2006, s. 12). Ein pluss-leiðari ein persónur við formligum ella óformligum leiðaraleikluti (Spillane 2006, s. 13). Teir formligu pluss-leiðararnir eru lættir at peika út, men fyri at vita hvørjir óformellu pluss-leiðararnir og hvørji áhugamál teirra eru, krevst í *spjaddari leiðslu*, at man kennir síni starvsfólk og veit, hvønn leiklut pluss-leiðararnir hava í dag-til-dag praksisini. Spillane sigur soleiðis:

“It presses us to examine who is responsible for the functions that are thought to be essential for school improvement, including...building norms og trust and collaboration among staff...”
(Spillane, 2006, s. 13)

Leggur ein leiðari tí pluss-leiðararnar til merkis, virðsmetir teir, sær teir sum tilfeingi og dugir at brúka teir munadygt, ja so eru góðir lunnar lagdir undir eina *spjadda leiðslu* (Spillane, 2006, s.42).

Ein pluss-leiðari er, sum áður nevnt, týdningarmikil í *spjaddari leiðslu*, men er tó ikki nóg mikið í sær sjálvum til tess at skapa *spjadda leiðslu*. Hansara leiklutur kemur fyrst til sjóndar í interaksjónunum í praksis við starvsfelagar sínar (*fylgjarar*), og *støður* (Spillane 2006, s. 12).

Praksis-aspektið

Sum áður nevnt, er praxis ein miðdepi í *spjaddari leiðslu*, tá endamálið við *spjaddari leiðslu* er at seta eitt hvørt í gerð ella at analýsara eina praksis, ið er í gongd (Spillane 2006, s.14). Spillane meinar, at dag-til-dag-praxis er eitt forsømt øki í leiðsluhøpi. Verður lisið um leiðslu, snýr tað seg oftast um sjálvan leiðaran, leiðslubygnaðir o.a. Við *spjaddari leiðslu* verður farið longur enn hetta. Spurt verður, *hvussu*, *hví*, og *nær* í einum máli fyri at skilja praksis. Leiðarapraxis letur upp fyri, at øll á einum arbeiðsplássi hava móguleikan fyri at taka lut í ymiskum virksemi (Spillane & Diamond, 2007, s. 5) Leiðarapraxis er tað, sum hendir, tá interaksjónir eru ímillum *leiðarar*, *fylgjarar* og *støðu* (Spillane 2006, s. 84).

Relasjónsleiðsla

Trykantsfrymilin hevur, sum nevnt, sín virknað í interaksjónum millum *leiðarar*, *fylgjarar* og *støðu* (Spillane 2006, s. 84), og síggja vit tí *spjadda leiðslu* at vera treytað av, at relasjónirnar millum leiðara og starvsfólk eru so góðar sum gjørligt.

Sambært Spurkeland tekur relasjónsleiðsla stóði í samspæli millum menniskju og bundinskapinum til stóðurnar, ið roknast kunnu við (Spurkeland, 2017, s. 44). Vit halda, at henda lýsingin av *relasjónsleiðslu* hjá Spurkeland líkist sera nógv aðalreglunum í *spjaddari leiðslu*, og staðfestir hon í ein stóran mun okkara hugsanir um, at relasjónsleiðslu-hugsan hevur ein leiklut í *spjaddari leiðslu*. Møguliga er hetta enn meira serstakt fyri dagstovnaðkið enn fyri skúlaðkið, tí í einari dagstovnstovu arbeiða altíð fleiri saman, ímeðan lærarar væl kunnu arbeiða einsamallir í teirra undirvísingartímum.

Ein aðalregla í, hvussu relasjónir kunnu útinast á besta hátt, er við viðurkenning (Spurkeland, 2017, s. 44). Barsøe nevnir, at viðurkenning ofta verður misstulkað sum lint tolsemi. Harafturímóti er viðurkenning ofta eitt krevjandi arbeiðsamboð, har ein má hava innlivingarevni og vísa sjónarhornum hjá øðrum ans (Barsøe, 2016, s. 23). Í *spjaddari leiðslu* eru partar av interaksjónunum, ið vit halda líkjast viðurkenning. M.a. tað, ið Spillane kallar, at vera eftirskettin (heedfull).

Trykantsfrymilin leiðir, í størri ella minni mun, til *spjadda leiðslu*, um interaksjónir verða framdar á ávísan og góðan hátt, t.v.s. við eftirsketni. Spillane lýsir tað at vera eftirskettin, at geva hvørjum øðrum ans, og virðismeta hvønn annan á ein skilagóðan hátt. Jú meira eftirsketni

er til staðar í interaksjónum í einum bólki, tess meira megnar hann at skapa skilvitað praksis. (Spillane, 2006, s.59)

Spillane nevnir í samrøðu við Miðskarð (2017), at í *spjaddari leiðslu* (í skúlahøpi) arbeiða lærarar ikki bert við at læra børnini tað fakliga, men læra tey eisini øll tey moralsku virðini í lívinum. Við hesum sæst, at Spillane sær ein leiðara-leiklut, ið arbeiðir frá einum holistiskum sjónarhorni. Lærarin sum *leiðari* skal ikki bert geva dugnaskapligu síðu barnsins ans ígjøgnum ætlað faklig undirvísingarmál, men geva øllum barninum ans, íroknað tær *støður*, ið eru til staðar hjá børnunum.

Vit seta hesa holistisku tilgongdina í samb. við eftirsketni og halda, at um ein er eftirskettin í sínum leiðslu-arbeiði, verður úrslitið (her: barnanna dannilsi) av arbeiðinum eisini eftirsketni. Sambært Barsøe kunnu sambond ímillum menniskju onkuntíð upplivast sum ein bítishandil. Tær kenslur, ið tú gevur øðrum, góðar ella ringar, fara onnur aftur royna at geva tær (Barsøe, 2016, s. 24). Tí síggja vit eisini eftirsketni sum eitt arbeiðsamboð, ið er í tráð við Dagstovnalógina, har tað m.a. stendur, at endamálið í námsfrøðiliga arbeiðinum er: "...At menna barnanna andsfrælsi, tollyndi, javnvirði og fólkaræði."

Vansar við spjaddari leiðslu

Tá vit lesa um *spjadda leiðslu* í bókum hjá Spillane, er torført at finna beinleiðis vansar við hesum leiðsluhátti. Tó so, Spillane vil vera við, at vansar kunnu vísa seg við, at *spjadd leiðsla* ofta verður misskilt, og tí ikki verður útint á rættan hátt. Millum annað verður *spjadd leiðsla* ofta blandað við *útlutaða leiðslu* (dk "*uddelegeret ledelse*"). (Spillane & Diamond, 2007, s. 151)

Í føroyskum dagstovnum eru vinar-og-familjusambond millum *leiðarar* og *fylgjarar* heldur týttari og tættari enn í øðrum londum, og tí meta vit, at leiðarar skulu ansa sær við at ikki *bert* at vera í interaksjónir við "vinir og kenningar." Tað er jú lættari at heita á tey, ein sjálvur kennir best. Men hesi hava aloftast eisini somu meining sum ein sjálvur, og verður arbeiðið tá ikki líka fjølbroytt og innovativt, sum interaksjónir annars kunnu leggja upp til. Fellur ein leiðari í hendan vansan, útinnir hann ikki *spjadda leiðslu*, tí tá inndregur hann ikki *støðuna*. Ei heldur fáa *fylgjarar* loyvi at avgera, hvørjum boðum leiðarans teir vilja fylgja, tí her velur *leiðarin* sínir *fylgjarar*.

Barsøe nevnir í sambandi við hendan möguliga vansan, at ein leiðari skal duga at hava javnvág ímillum nærleika og fjarstöðu við síni starvsfólk. Hetta fyri ikki at missa “tyrlu-sjónarhornið” og evnið til at greina støður. (Barsøe, 2016, s. 25)

Endi

Í *spjaddari leiðslu* eru ongar ávísar “uppskriftir”, ið ein leiðari kann ganga eftir fyri at røkka bestu úrslitini í sínum leiðslu-arbeiði. Hetta tí, at vit menniskju eru ávirkað av ymiskum *støðum* í lívinum, og vit bera okkum ymiskt at í ymsu *støðunum*. Tí er praksis ikki altíð so, sum “uppskriftin” sigur, at hon fer at vera. Røkkur ein leiðari tí væleydnaðu leiðsluni, er orsøkin ikki, at hann er ein hetja, ið veit alt um alt um leiðslu og fyrisiting. Tí hetta ber einfalt ikki til. Orsøkin er heldur, at leiðarin útinnir leiðslu-praksis, ið fer fram í interaksjónum ímillum *leiðarar, fylgjarar og støðu*. Samstundis sum hann á hendan hátt er ein partur av dag-til-dag praksis, skal hann eisini røkja tað umsitingarliga í mun til dag-til-dag praksis.

Spjadd leiðsla dregur við sínum **trýkantsfrymli** alt menniskjað við í leiðslu-praksis sum heild. Ígjøgnum eftirsketnar interaksjónir og relasjónir melur trýkantsfrymilin runt og bindir *leiðarar, fylgjarar og støðu* saman. Leiðarin kemur á hendan hátt at kenna síni starvsfólk og sær, hvussu og hví tey útinna praksis. Leiðslan kennist tá sum ein væleydnaður dansur, ið er í góðari takt við tónleikin. *Spjadd leiðsla* leiðir gjøgnum interaksjónir til betringar og nýhugsan á arbeiðsplássinum, tá tørvur er á hesum.

Spjadd leiðsla er ikki nakað nýtt sum so, tá leiðsluhátturin er settur saman av áður kendum kjarnuvirðum. Men tað er júst samanseting og brúk av hugtøkum og kjarnuvirðum í *spjaddari leiðslu*, t.d. sum við relasjonellu vinklunum, interaksjónum og *støðum* í trýkantsfrymlinum, ið ger leiðsluháttin sermerktan, og fær hann leiðslupraksis at virka á bestan hátt. Tað er júst hetta, sum *spjadd leiðsla* snýr seg um.

Bókmentalisti

Barsøe, L. (2016). *Barnehagelæreren som leder*. Oslo: Kommuneforlaget.

Spillane, J.P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Spillane, J.P. & Diamond, J. B. (Ritstj.). (2007). *Distributed leadership in practice*. New York: Teachers College Press.

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Sunde, J. & Fuglestad, O. L. (2/2006). Ledelse og beslutningstaking i et relasjonelt perspektiv. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*, s. 133-144.

Miðskarð, J. (Framleiðari). (2017). *James Spillane: Distributed leadership* [Ljóð podcast]. Tikið niður frá

[https://s3-eu-west-](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/podcastresearch/research.htm?fbclid=IwAR3aeddky6pE2MsBXYTOFT8Nao8C1rQYpZAW9kr83p4RXhwp4Ew4Neqz8RM)

[1.amazonaws.com/podcastresearch/research.htm?fbclid=IwAR3aeddky6pE2MsBXYTOFT8Nao8C1rQYpZAW9kr83p4RXhwp4Ew4Neqz8RM](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/podcastresearch/research.htm?fbclid=IwAR3aeddky6pE2MsBXYTOFT8Nao8C1rQYpZAW9kr83p4RXhwp4Ew4Neqz8RM)