

”Man kan kalde distribueret ledelse for en strategi til organisationsudvikling, hvor pointen er, at udviklingen både ledes oppefra og samtidig genereres nedefra, når flere bliver aktive i udviklingen”, står der i bogens introduktion (s. 10). Bogen er inddelt i 4 dele, hvor første del definerer distribueret ledelse, anden del forholder sig til distribueret ledelse på metaniveau, tredje del forholder sig til hypoteser og teori, og fjerde del til distribueret ledelse i egen organisation.

Den første del af bogen er en indledende gennemgang af, hvordan distribueret ledelse finder sted i organisationer, der løser komplekse opgaver. Der distingeres mellem delegering og distribution med en særlig fremhævelse af, at distribution hviler på en tovejs kommunikation og heri en feedbackmekanisme på alle niveauer af organisationen, såvel formelt som uformelt. I denne første del af bogen begynder begrebet at give mening og vække genklang med en tydelig italesættelse fra forfatterne af, at distribueret ledelse allerede er at finde i mange nordiske virksomheder. Det er noget, der allerede finder sted, men som kun gavnnes af at akkompagneres af et sprogbrug, der understøtter og tydeliggør dette. Den distribuerede ledelse bliver defineret som ”en organisationskultur i komplekse organisationer, hvor ledelse både er formel og strukturel samt flydende og processuel overalt i organisationen, hvor ledelse med fordel kan deles ud til kompetencepersoner, og hvor nogen påtager sig ledelse”. Dette bygger på feedbackkultur, vidensdeling, kompetenceudvikling og tiltro til organisationen og denne distribuerede ledelsesform i samarbejdende professionelle læringsfællesskaber. Så langt, så godt.

Den anden del af bogen forholder sig til distribueret ledelse i den eksisterende nordiske ledelses- og organisationstradition, hvor det konkluderes, at disse er overensstemmende, og at det sandsynligvis også er af denne årsag, at en hel del organisationer allerede har distribueret ledelse – uden at have gjort noget særligt for det. Derudover tages et spadestik ned i læringsdelen af den distribuerede ledelsesform, som lægger op til kompetenceudvikling, vidensdeling, fleksibilitet, inddragelse i beslutninger og formel såvel som uformelle fællesskaber til deling af læring. Feedbackkulturen, som er en vigtig del af bogen og forståelsen af emnet, fremhæves i samklang med de professionelle læringsfællesskaber og de praksisfællesskaber, der er på kryds og tværs i organisationen. Det lyder alt sammen rigtig godt, næsten for godt. Derfor er det også tiltrængt med afsnittet om begrænsninger/barrierer. Her oplister den definatoriske uklarhed, som knytter sig til distribueret ledelse, manglende forskning om effekten af distribueret ledelse, uklare magt- og ansvarsforhold, samt utydelighed omkring hvem, der styrer udviklingen, når der arbejdes med både bottom-up og top-down tilgang på en og samme tid. Og netop den definatoriske uklarhed bliver tydelig, da forfatterne gennemgår forskningen på området. Der er mange vinkler, mange definitioner, mange supplementer, og dette bidrager til, at man som læser sidder med en følelse af at miste noget af den klarhed, man ellers fik efter læsningen af første del af bogen.

Tredje del åbner op for en granskning af feedback og kommunikation som bærende princip i den distribuerede ledelse. Den systemiske, holistiske forståelse breder sig ud, og det bliver med tydelighed ridset op, at tovejskommunikation med forventningsafstemning og en form for psykologisk kontrakt er alfa omega for at få den distribuerede ledelse til at være bæredygtig. I samme moment bliver det klart, at der er en væsentlig svaghed ved denne tilgang, nemlig motivationsdelen, som forstås som en forudsætning for, at nogen tager den distribuerede ledelse på sig. Der er plads til at udforske denne dimension yderligere, for man efterlades med en uro omkring dette kortvarigt berørte emne. Det virker som om en indre motivation er nødvendig for til fulde at kunne realisere distribueret ledelse i en organisation, hvilket stiller flere spørgsmål end svar. Det ville være rart med en tilbundsående granskning af, hvad der forstås med ”motivation”, og hvor stor en påvirkning det vil have på effekten, hvis denne er ydre, indre eller måske endda fraværende.

I bogens sidste del bliver vigtigheden af feedback og forventningsafstemning gennemgået, og der gives en række konkrete anvisninger i forhold til, hvordan man kan arbejde med dette. Der er flere skabeloner, som er lige til at tage i brug. De sikrer, at man kommer hele vejen omkring disse emner i sine refleksioner, og at der følges op på alle punkter i forhold til den læring, man får skabt. Og det er her, bogen præsenterer et særdeles vigtigt element, nemlig eskaleringen af den lokalt skabte læren, så den kan blive udbredt til organisatorisk viden og måske endda udvikling. Særligt en af skabelonerne skal fremhæves. Det er den skabelon, som giver et bud på, hvordan forventningsafstemning kan foregå. Den skal fremhæves, fordi den ekspliciterer processen i at gå fra uenighed eller forskellige forventninger til enighed og afstemte forventninger. En udløber heraf er en passende opstilling af dialog over for diskussion og særligt elementet aktiv lytning. Et andet element, som er godt tænkt ind, er en god passage omkring aktionslæring som feedback. Denne passage får skabt en højere enhed for feedbackelementet, og efterlader en som læser med en lyst til straks at gå ud og gå i gang.

Bogen er bestemt læseværdig og anbefalelsesværdig for særligt ledere med personaleansvar, der har lyst til at frisk pust i refleksionerne omkring ledelse i komplekse (nordiske) organisationer.

*Af Dea Henriette Franck, cand.psych.aut. Kvalitets- og forbedringschef på psykiatrisk center Sct. Hans og indehaver af Psykolog Dea Franck*