Distribueret ledelse fungerer kun, hvis ledere tør give slip – og stå fast

Distribueret ledelse er blevet hverdag i mange organisationer. Vi organiserer os mere agilt, giver mere ansvar til teams og decentraliserer beslutninger, så vi kan følge med en virkelighed, hvor tempo og kompleksitet kun går én vej: opad.

Men sandheden er: Distribueret ledelse fungerer ikke af sig selv.
Den kræver langt mere af lederen end gammeldags hierarkier nogensinde gjorde. Når ansvar fordeles bredere, skal retningen være skarpere.

Når flere får en stemme, skal dømmekraften være stærkere. Og når beslutninger ikke længere ligger ét sted, skal ledelsesarkitekturen være tydeligere end nogensinde.

Det er netop denne pointe, der går igen i min artikelsamling Ledelse med retning – fra behovet for dogmer og tydelig ledelsesmoral til mellemlederens professionelle passion og den strategiske leder som arkitekt for fremtiden. Distribueret ledelse er med andre ord ikke et strukturvalg. Det er et kultur- og ledelsesvalg.

1. Distribueret ledelse kræver ledelsesdogmer – ellers bliver organisationen retningsløs

I min artikelsamling sætter jeg fokus på at "vi behøver dogmer i moderne dansk ledelse". I en distribueret organisation er det ikke blot et godt råd – det er en driftsforudsætning.

Når beslutninger spredes ud, skal noget andet samle organisationen.

- Det er ikke processer.
- Det er ikke governance.
- Det er ikke KPI-tavler.

Det er fælles principper for, hvordan vi leder, vælger, samarbejder og handler. Distribueret ledelse uden dogmer bliver hurtigt demokratisk kaos.

2. Lederens rolle ændrer sig – men forsvinder ikke

Flere tror, at distribuering betyder mindre ledelse. Det modsatte er tilfældet.

I denne kontekst skal den moderne leder arbejde med følgende: “Lederen skal være sin egen ledelsesarkitekt”

I en distribueret organisation skal lederen samtidig være arkitekt for andres ledelse:

- skabe sammenhæng mellem retning, rammer og roller
- sikre koblingen mellem strategi og praksis
- holde øje med, hvornår selvstyring fungerer – og hvornår den ikke gør
- udvikle dømmekraft og mod hos medarbejdere, der får større ansvar

Distribueret ledelse kræver med andre ord en leder, der er mere nærværende, men på en anden måde end før.

3. Distribueret ledelse dør uden strategisk dømmekraft

I artiklen om strategisk dømmekraft fra min artikelsamling skriver jeg, at ledelse i dag handler om at “vælge klogt i en virkelighed, hvor fuld viden ikke findes”

Det er præcis her, distribueret ledelse udfordrer organisationer mest.

Når flere skal træffe beslutninger tættere på praksis, skal de også:

- kunne navigere i usikkerhed
- balancere modsatrettede hensyn
- handle på 80 % viden
- forstå den værdimæssige bund under organisationens retning

Det er dømmekraft – ikke struktur – der gør distribueret ledelse bæredygtig.

4. Mellemlederen er organisationens vigtigste koblingspunkt

Med afsæt i min artikelsamling beskriver jeg mellemlederen som den, der skaber “professionel passion” og forbinder strategisk retning med operationel virkelighed
I distribueret ledelse bliver mellemlederen ikke “oversætter”. Hun bliver katalysator:

- hun gør strategien meningsfuld
- hun skaber små sejre
- hun bygger psykologisk tryghed
- hun holder energien, også når retningen vælter eller tempoet skifter

Distribueret ledelse dør, hvis mellemlederen bliver administrativ – eller passiv.

5. Distribueret ledelse forudsætter menneskekærlighed og integritet

Følgende citat fra min artikelsamling: “Mennesker må aldrig blot være et middel til andres mål”

I distribueret ledelse sker fejl. Der vælges forkert. Der handles varierende. Der opstår friktion.

Her er lederen nødt til at:

- vise tillid, også når det koster
- stå fast på værdier, når systemet vakler
- beskytte medarbejdere mod konsekvenser af modige beslutninger
- se mennesker som mål, ikke midler

Uden dette bliver distribueret ledelse til delegationsledelse – og så forsvinder engagementet.

Distribueret ledelse er ikke fremtiden. Det er nutiden.
Men den virker kun, hvis vi samtidig styrker:

- dømmekraften
- retningen
- kulturen
- ledelsesarkitekturen
- vores menneskelige kompas

Distribueret ledelse er ikke en organisatorisk genvej. Det er en modenhedstest. Og dermed indeholder dette en helt central ingrediens i det moderne lederskab et afslutningscitat fra min artikelsamling:

Ledelse handler ikke om at vide mest – men om at vælge klogt.