

## FEEDBACK

**Distribueret ledelse**  
**Samarbejde i professionelle læringsfællesskaber**  
 Susanne Ploug Sørensen og  
 Mai-Britt Herlöv Pedersen  
 Dansk Psykologisk Forlag  
 144 sider, 229 kr.

→ **Forfatterne udgav** for ca. et år siden den glimrende bog "Pædagogisk ledelse er faglig ledelse" med undertitlen "Fordi læring er i centrum". Den følges nu fint op af denne bog.

Bogen henvender sig i princippet til en bred vifte af virksomheder og dermed læsere, hvor viden, læring, udvikling og ledelse er i centrum. Det er imidlertid undervisningssektoren, der umiddelbart er den mest oplagte målgruppe, og hvor bogen sikkert vil få sin største udbredelse.

Distribueret ledelse er som ledelsesmodel ikke en spritny opfindelse, men som forfatterne redegør for, er det en ledelsesmodel, der ikke er særligt velbeskrevet videnskabeligt. De peger derfor på, at distribueret ledelse knap kan kaldes en teori, men at det snarere er en kultur, der vil

blive mere og mere funderet og beskrevet.

Der fremføres derfor heller ikke videnskabelig evidens for, at virksomheder, der bedriver distribueret ledelse, rent faktisk skaber mere læring. Der er imidlertid meget, der peger på, at det i en kompleks og foranderlig virksomhed/organisation er en ledelsesform, der fremmer arbejdsglæde, engagement og læring. Det argumenteres der overbevisende for i bogen.

Der argumenteres ligeledes for, at det måske netop er en model, der passer godt til virksomhedskulturen i Skandinavien med vores tradition for flade strukturer, hvor åben kommunikation mellem høj og lav og medindflydelse på arbejdet skaber gode betingelser for denne ledelsesmodel.

Bogen beskriver en række praktiske hjælpemidler og teknikker, der skal sikre, at distribueret ledelse folder sig ud på alle niveauer i organisationen. Desuden understreges det, at feedback er en hjørnesten i modellen.

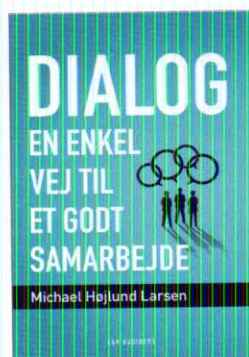
Der er en risiko for, at distribueret ledelse forveksles med delegeret ledelse. En væsentlig forskel på disse to begreber er netop feedback og ledelsens/lederens aktive medvirken, synlighed og viden om, hvad der sker på alle niveauer i virksomheden.

Det lyder tidskrævende, og det nævner forfatterne da også selv som en risiko ved modellen. Løsningen er at holde mere effektive møder og lade uformelle møder indgå i den samlede proces. Desuden påpeges det, at ledelsen skal være opmærksom på, at når ledelse

distribueres, kan der være en risiko for, at den så at sige forsvinder, og det skaber usikkerhed i organisationen. Derfor har lederen og ledergruppen et stort ansvar for at skabe klarhed over, hvem der i den sidste ende har det endelige ansvar, bl.a. opad til fx forvaltning eller virksomhedsbestyrelse.

Bogen er overskuelig og let at læse. Den giver et godt bud på, hvordan en vidensvirksomhed, fx en folkeskole, ledes med medarbejderindflydelse på alle niveauer.

*Per Ungfelt*  
*Ledelseskonsulent*  
*Tidl. skoleleder*



## UNDREN OG INDSIGT

**Dialog**  
**En enkel vej til et godt samarbejde**  
 Michael Højlund Larsen  
 L&R Business  
 203 sider, 270 kr.

→ **Bogen starter,** hvor forfatterens bog 'Praktisk filosofi og ledelse' fra 2007 sluttede, nemlig med en række overvejelser om, hvordan man med konkrete metoder kan komme tættere på den lærende organisation og den værdibaserede ledelse ved brug af dialog og filosofi. Her tager han fat i, hvordan praktiske metoder kan øge

glæden og samarbejdet på mange arbejdspladser.

Michael Højlund Larsens hensigt er at gøre vejen fra viden til handling kortere, hvor den praktiske og filosofierende tilgang til dialogen er bærende hele bogen igennem.

Bogen giver dig en kort introduktion til den for Højlund Larsens så velkendte praktiske filosofiske tilgang ud fra devisen om, hvad det vil sige at være et godt menneske og leve et godt liv igennem forståelsen af filosofi som kærlighed til visdom. Netop, for at vi i vores arbejdsliv ved brug af den praktiske del af filosofien kan blive klogere på livet, så man bliver i stand til at træffe kloge beslutninger.

Herefter foldes dialogen ud igennem indsigt i, hvad dialog er, og der gives redskaber til, hvordan man på arbejdspladsen kan få glæde af forskellige metoder, der kan være med til at understøtte og træne dialogiske færdigheder. Det sker gennem forfatterens egne erfaringer med dialog og teoretiske perspektiver med henblik på, at nytænkning og udvikling gennem dialog mere bør være reglen end undtagelsen.