

ANBEFALET

af Søren Høgh Ipland @sorenipland



BOG 'Multipliers: Hvordan de bedste ledere gør alle klogere', Liz Wiseman & Greg McKeown, 2022, Djøf Forlag

'Åh nej, er det her mig?'

Hvorfor bliver man altid lidt irriteret, når folk siger, at de vil 'give 110%'? Det oplagte svar er selvfølgelig: Fordi det ikke kan lade sig gøre.

Men når man så hører udsagnene i det omfattende interviewmateriale, som bogen 'Multipliers' bygger på, begynder man alligevel at genoverveje. Måske er der noget om snakken.

Ledelseskonsulenterne Liz Wiseman og Greg McKeown har talt med hundredevis af interviewpersoner fra store virksomheder i hele verden. Og de fortæller igen og igen, at de har arbejdet for chefer, som fik dem til at yde mere end 100%.

I overført betydning, selvfølgelig. Pointen er, at der findes chefer, som får os til at opdage sider af os selv, vi ikke anede, at vi havde. Som ikke alene udnytter vores potentiale, men også udvider det.

Den slags mennesker er vigtige i en tid, hvor der er mangel på kvalificeret arbejdskraft, mens kun 20% af den globale arbejdsstyrke føler sig engageret i sine arbejdsopgaver.

Wiseman og McKeown kalder disse superhelte for *multipliers*. Det er ledere, som løfter kollegernes intelligens, benytter sig af alles talenter og skaber et miljø, hvor der er plads til at udvikle sig.

Desværre findes deres modsætning også i de såkaldte *diminishers*. Det er tyraner, som gør medarbejderne dummere, end de faktisk er, brænder gennem talent og bremser personlig udvikling gennem nidkær mikrostyring.

Sådan kan man opsummere kernepointen i 'Multipliers', og det gør forfatterne allerede i bogens første kapitel. Derefter byder resten af teksten på skiftende dyk ned i de fem discipliner, som skulle være kendetegnende for den gode ledelse – herunder evnen til at udfordre (i stedet for at domine-

re), skabe debat (fremfor at diktere) og tiltrække og udvikle talent (i stedet for at hamstre det).

Det er ganske interessant. Men visse steder tænker man, at bogen godt kunne have været kortere. Måske endda blot en lang artikel.

Har man orienteret sig i ledelseslitteraturen siden 2010 – hvor bogen udkom i sin første engelske udgave – føler man sig givetvis også en smule understimuleret. Hvis man fx har læst Harvard-professor Amy C. Edmondsons 'Den frygtløse organisation' fra 2020, har man hørt om flere af de samme opdagelser – og endda på et mere nuanceret og bredt videnskabeligt grundlag. I 'Multipliers' refererer forfatterne næsten udelukkende til deres egne eksperimenter.

På trods af disse forbehold har jeg faktisk haft svært ved at slippe bogen. For det første var den en fornøjelse at læse. For det andet fik den mig til at tænke.

Forfatterens stærkeste opdagelse er i mine øjne, at de fleste *diminishers* ikke er det med vilje. Ledere med ædle intentioner ender ofte med at stå i vejen for de ansatte på grund af uerkendte og uhensigtsmæssige adfærdsmønstre.

Når jeg kigger i mine noter fra læsningen, ser jeg derfor også, at jeg flere steder har skrevet: 'Åh nej, er det her mig?' Det vidner om, at 'Multipliers' er skrevet på en håndgribelig måde, som måske endda kan kaste reel forandring af sig. Og det er altså ikke altid tilfældet med bøger i genren.



Læs den, hvis du kan lide:

Amy C. Edmondson
'Den frygtløse organisation'

Gary Hamel & Michele Zanini
'Humanocracy'

Christian Ørsted
'Livsfarlig ledelse'



Q&A

Nina Græger

Instituttleder og professor, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet. Fhv. seniorforsker på Norsk utenrikspolitisk institut. Dr.polit. fra Universitetet i Oslo.

Hvad læser du for tiden?

For tiden læser jeg mest nyheder på alle mulige websider, primært om Ukraine-krigen. Bogen på natbordet er 'Sommerlys, og så kommer natten' af islandske Jón Kalman Stefánsson, som omhandler en række ekstraordinære og herlige karakterer i en lille landsby i Island.

Er du blevet opslugt af et nørdet emne på det seneste?

Det at være professor i statskundskab og international politik er vel nærmest ensbetydende med at være lidt

nørdet. Jeg er nok mere end normalt optaget af udviklingen i den militære profession, ikke blot i lyset af den krig, som foregår i Europa, men også i forhold til, hvorledes vi generelt kan sikre, at kvindelige officerer når op og frem inden for den professionskultur, vi finder i de fleste forsvar.

Hvilken bog har ændret dit syn på verden?

Jeg er nok særligt optaget af magt, kontrol og kampen om sandheden, også på tværs af generationer. Som fagperson har det ført mig i retning af Michel Foucaults forfatterskab. På romansiden vil jeg fremhæve 'De måske egnede' af Peter Høeg, som blev en formativ bog, da jeg læste den. Samt dokumentarbogen 'Tyskerjentene' om norsk krigshistorie og behandlingen af de såkaldte tyskerjenter og deres børn efter 2. Verdenskrig i Norge af Helle Aarnes.

Hvilke kulturelle perler burde alle kaste sig over?

Kultur er så meget. Jeg lytter mest til rap, blues og funk. Jeg opdager ofte ny musik gennem de serier og film, jeg ser på Netflix, HBO eller dansk, norsk eller svensk tv. Fx den svenske serie 'Snabba cash', som har et cool soundtrack. Norsk radio NRK har 'BluesAsylet' hver lørdag, som jeg faktisk lytter til 'in real time', for programmet er en herlig blanding af gammel blues, 70'er-funk og musikhistorie fra USA i særdeleshed. København er en kulturel perle i sig selv, og min datter og jeg cykler ofte rundt i byen og ser på historiske og nye bygninger og områder – gerne på vej til en eller anden udstilling. Af bøger læser jeg meget nordisk og har det seneste år læst flere af Helle Helles romaner samt samlivsironiserende, humoristiske samtidsromaner af norske Nina Lykke.