

Forfatterne, Kirsten Hvid-Hansen og Agnete Gersing, har begge meget ledelses- og konsulenterfaring. Kirsten Hvid-Hansen har 15 år i bagagen fra mediebranchen og har de sidste 16 år arbejdet med udvikling af lederteams, individuel coaching og konflikthåndtering, mens Agnete Gersing har været departementschef i uddannelses- og forskningsministeriet, og nu er hun hospitalsdirektør i Herlev. Kirsten Hvid-Hansen har en Master i organisationspsykologi (RUC), men ellers har de ikke en psykologfaglig baggrund.

Bogen er først og fremmest baseret på deres egne erfaringer, og formålet med at skrive bogen har været at løfte ledelseskompetenceniveauet i Danmark, ved i den grad at pege på lederen, som den ansvarlige i forhold til systematisk at udvikle sine personlige kompetencer.

Medarbejderne skal vide, hvad der forventes af dem, og lederen har ansvaret for at medarbejderne løbende udvikler sig og at de er motiverede til at gøre deres bedste hver for sig og i fællesskab.

Ifølge forfatterne handler ledelse om at skabe resultater sammen med andre i et frugtbart samspil. Lederen skal kunne skabe tillid, følgeskab, engagement, arbejdsglæde, være tydelig og god til at give og modtage konstruktiv feedback og håndtere konflikter. Og de understreger, at lederen er leder hele tiden i forhold til sine ansatte: ved ansigt til ansigt møder, på virtuelle møder, i telefonsamtaler, i en mailkorrespondance eller på sms og altså ikke kun ved MUS og konflikthåndtering.

I bogen er fokus på roller, følelser, bevidste og ubevidste motiver og adfærdsmønstres betydning for opgaveløsning.

Desuden sættes der i bogen fokus på det personlige lederskab og selvindsigt i forhold til frugtbart samarbejde – også når tingene spidser til.

Bogen er skrevet i et sprog, hvor alle kan følge med. Der er ingen noter eller svære fagbegreber, men sidst i bogen er der 4-5 siders kildehenvisning til videnskabelig litteratur, som man kan gå på opdagelse i.

"Pilen peger på dig" er delt i tre. Første del handler om lederens personlige kompetencer i form af at skabe tillid, at have viljestyrke, at evne at have selvindsigt i forhold til følelser og forsvarsmekanismer og at realisere hensigtsmæssig adfærd. Teoretisk bygger denne første del både på Jung (Jungiansk Type Indeks s. 34), den tredelte hjerne og på Perls seks centrale forsvarsmekanismer: introjektion, projektion, retrofleksion, konfluens, defleksion og egotisme (s. 73). Gevinsten ved at få større selvindsigt og forståelse for andre er, at lederen bliver bedre til, at gøre det der er mest hensigtsmæssigt i en given situation.

Anden del handler om, hvordan lederen kan bruge sine personlige kompetencer i samspil med medarbejderne for at skabe bedre resultater. Det kræver en dyb tillid, så det bliver muligt at tale om alt, men det handler også om tydeligt at kunne give udtryk for krav og forventninger, at kunne håndtere modstand og at kunne give og modtage feedback. Referencen er her Kegan (An Everyone Culture), hvor tesen er, at vi i realiteten løser to opgaver, når vi er på arbejde: det vi rent faktisk er ansat til og så at dække over vores svagheder, usikkerhed og begrænsninger. Og de fleste bruger meget tid og energi på det sidste.

Løsningen er, at skabe en kultur der bruger færre ressourcer på det psykologiske spil og taktisk uklare meldinger. Plads og lydhørhed for input til forbedringer er i den sammenhæng vigtigt. En anden reference er Mourier et al. (Porten til det nye lederskab), denne forfatter skelner mellem udviklende, afviklende og vedligeholdende relationer (s. 114 – 121). Der er bl.a. et par gode faktabokse: en beskrivelse af udviklende, afviklende og vedligeholdende relationer samt en faktaboks om forskellige niveauer i kontakten med andre – der er syv niveauer gående fra at tale i klitchér til at mærke nærvær og intimitet.

Det tydeliggøres, hvorfor pilen peger på lederen, og det understreges, at en forudsætning for at kunne løse det er at undersøge det. Relationerne kommer dog aldrig dertil, hvor det bare er nemt at tale om "de ømme tæer". Tydelighed skaber tryghed, mens ukontrolleret vrede skaber angst. Man kan dog godt forlange af sine medarbejdere, at de udvikler sig. Vejen frem går gennem åben og ægte dialog, hvor MUS ikke kan stå alene. Siderne 158 – 160 rummer et idékatalog til at træne denne åbne og ægte dialog.

Rådet om at være interesseret og give plads til pauser er en central pointe. Et helt afsnit er viet til begrebet 'modstand', og modstand må betragtes som et vilkår, når man er leder. Kapitlet indeholder en række hovedforklaringer på fænomenet modstand og et råd om at tage modstand alvorligt, da fænomenet snarere er en sund reaktion, som afspejler, at der er noget, man som leder ikke har håndteret, og som sjældent går væk af sig selv.

Modstanden kan ses på mange måder f.eks. som en ressource. At møde og takle modstand kræver at man har styr på sine egne følelser og forsvarsmekanismer, så man kan reagere hensigtsmæssigt og ikke forværre situationen og blive vred og evt. projicere problemerne over på medarbejderne (frit efter s. 178).

Sidste kapitel i 2. del handler om feedback. Feedback er vigtigt, fordi det giver udvikling, men feedback er også svært, fordi den kan udløse nogle forskellige følelsesmæssigt uhensigtsmæssige reaktioner. Så det er både svært at give og at modtage feedback, og det beskrives grundigt med eksempler og gode råd. Det teoretiske afsæt her er bl.a. Joharis vindue. Et risikomoment er, at åbenheden kan misbruges, men skriver forfatterne, de fleste mennesker vil reagere positivt på en åben og ærlig tilgang, også i forhold til feedback. Der går megen effektivitet tabt, hvis man ikke får talt sammen. Måske er forfatterne en anelse for optimistiske, når de skriver "Når man har lært sig at give feedback, tager det næsten ingen tid, og effekten på både arbejdsglæde og resultater er stor" (s. 190).

Pointen er, at en god leder ser og anerkender det hele menneske. Med alt, hvad den enkelte rummer af godt og skidt, styrker og svagheder. Dette bliver lettere for lederen, hvis vedkommende har arbejdet med sin selvindsigt og personlige kompetencer, og er bevidst om at lederens ord har dobbelt kraft.

3. del handler om at skabe den topperstrende organisation, der hele tiden udvikler sig. Fokus er på, hvordan lederen udvikler sine personlige kompetencer, og hvordan disse kommer i spil i hverdagen, og hvordan en stor organisation kan blive udviklet. Et vigtigt ledelsesværktøj er at have en samlet strategi, som sætter mål og retning for de daglige opgaver og for arbejdet med at udvikle organisationen. Virksomhedskulturen er her en vigtig motor og har stor betydning for resultaterne. (p.206) Kapitlet beskriver, hvad der definerer en kultur og især hvad der definerer en god kultur. Vigtige værdier for en organisation fremhæver de to forfattere er tillid, ambition og arbejdsglæde og dette begrundes. Der er også et bud på, hvordan man skaber en god kultur på en arbejdsplads med tydelighed, involvering og fastholdelse, og at virksomhedens værdigrundlag stemmer overens med den kultur, der præger det daglige arbejde. En vigtig pointe er her, at tilrettelægge en proces med rum til åben dialog, hvor man involverer ledere og medarbejdere tæt, både i at definere den overordnede retning og i at formulere et værdigrundlag – uden at give slip på styringen undervejs. Det giver topledelsen mulighed for at træffe en beslutning, der hviler på et solidt grundlag, og som der med stor sandsynlighed er opbakning til. Og efterfølgende er det vigtigt at få værdierne til at leve i det daglige arbejde – og "Walk the talk" kræver også at lederne selv taler om værdierne i alle de sammenhænge, der er relevante. Og det kræver, at medarbejderne taler om, hvad værdigrundlaget betyder i praksis også ud over de årlige trivselsmålinger.

At være en stærk og velfungerende ledergruppe, der fortsat udvikler sig kræver en fortsat udvikling af mental modenhed hos voksne. Her bygger de to forfattere på Robert Kegan fra Harvard Graduate School of Education. Kegan har opstillet fire bevidsthedsniveauer i vores udvikling som voksne: det selvherskende, det socialiserede, det selvforfattende og det selvtransformerende bevidsthedsniveau. Disse niveauer gennemgås og fremstilles også grafisk i forhold til mental kompleksitet. I forhold til etablering af lederudvikling er det sådan, at "trapperne skal vaskes oppefra og ned" (s. 250) eller sagt på en anden måde med et tyrkisk ordsprog: "Fisken lugter fra hovedet" (s. 235)

Et kapitel handler om at håndtere store forandringer og de psykologiske mekanismer, der her er på spil – f.eks. sorg og krise. Ledelse karakteriseres her ved at skabe følgeskab, energi og begejstring. (s. 264) og selv at gå med ind i modstanden og lytte til modstanden. "En god leder tager tyren ved hornene, forklarer beslutningerne og viser forståelse for den reaktion, man møder blandt sine medarbejdere. Også når de er vrede og kede af det." (s. 279)

Sidste kapitel har overskriften: *Du bliver aldrig færdig* – og efter en opsummering henvises til titlen: *Pilen peger på DIG*. Og det kræver som bekendt mod til at være sårbar, fokus på de konkrete problemstillinger og en hel del energi.

Samlet set er det en overskuelig og velskrevet bog. Men man jo selv tage stilling til, i hvilken grad man sympatiserer med deres teoretiske udgangspunkter. Jeg tror, at det vil være en god bog at henvise til i forbindelse med konsulentarbejde og ledelsesudvikling. Bogens force er bl.a., at hvert tema eller emne, der bliver gennemgået, efterfølges af en længere tekst box med hvert af de to forfatters perspektiv og erfaring lige netop på det tema. Der bliver gået tæt på betydningen af en leders personlighed, kompetencer og nødvendige personlige udvikling i forhold til at forstå og at håndtere sine egne og andre følelser.

Anmeldt af cand. psych. Elsebeth Nielsen