

Lad mig indlede denne anmeldelse med bogens sidste sætning: "Legitim ledelse handler således om hele tiden at bevare eget og andres fokus, skabe klare grænser og ramme hensigtsmæssige balancer, så arbejdsfællesskabet koncentrerer sig om sin eksistensberettigelse: Kerneopgaven" (s. 129).

Som oftest er bøger om ledelse fokuseret på strukturer og faktorer, der ligger uden for medarbejdere og lederes handlerum, og som blot bekræfter, at det er "organiseringens skyld". Denne bog har et andet fokus, nemlig den fælles kerneopgave, som er den organisatoriske eksistensberettigelse, som de ansatte går på arbejde for at bidrage til. Organisationens kerneopgave er dermed også et ledelsesmæssigt anliggende, som al ledelseskraft bør tage afsæt i.

Haslebo har skrevet denne bog med et ærinde om at inspirere til fortsat refleksion og dialog om ledelse, samt at udfordre nogle af antagelserne om dette via belysning af faldgruber og blinde vinkler. Det lyder lovende, og bogen lever op til dette. Der er en til tider provokerende bog, og der er afgjort behov for den. Den er på sit felt i klasse med "brinkmannerismen" og er ikke desto mindre en nødvendighed på det danske marked.

Og hvad er det så, Haslebo præsterer? Hun fremprovokerer refleksion flere steder i bogen, hvor man som læser kommer op på dupperne, for derefter at engagere sig i en refleksion og måske/måske ikke ende et andet sted end der, hvor man stod initialt.

Bogen favner 6 kapitler med hvert sit tema. Første kapitel tager os med ind i et univers af centrale begreber, som belyses ud fra forskellige erkendelsesteoretiske retninger. Opmærksomheder på fokus, grænser og balancer er i højsædet, og med interessante eksempler føres man som læser ind i en til tider karikeret verden, der på finurlig vis vækker uendelig genklang i virkeligheden. Der gives inspiration til de gode, anerkendende spørgsmål, som er med til at skabe en bidragsydende positionering i en samtidig påmindelse om, at man som leder skal være bevidst om tydelighed i sine forventninger til medarbejderne.

Én ting er forventningerne til medarbejderne, men en anden ting er forventningerne den anden vej. Disse kan være præget af samfundsdiskurser, og derfor lader kapitel 2 os vide, hvordan det kan være fordelagtigt at spidse ører og hvilke ord, man skal være særligt opmærksom på. Derudover granskes omsætning af diskurs til værdi og værdi til udmøntning/fortolkning med et fokus på, hvordan dette kan støtte op om kerneopgaven.

Derudover tages fat i nogle af de eksisterende diskurser om eksempelvis faglighed versus økonomi og tillidsbaseret ledelse versus tillidsskabende ledelse og følgeskab. Der gives konkrete eksempler og særdeles brugbare italesættelser, der er lige til copy/paste for lederen, der skal føre en dialog med sin medarbejder.

Kapitel 3 tager fat om roden på den stikkende nælde, vi alle kender til, nemlig sygefravær og arbejdsmiljøet og den måde, det kan påvirke en organisation i forhold til bæreevnen til at løse kerneopgaven. Her tager Haslebo os med på en kritisk revision af den sædvanlige håndtering af emnerne med inspiration til, hvordan man kan tage fat om nælden – selvom man som leder måske værger sig herved – og opnå resultater, der kan smitte positivt af på kerneopgaven. Der opstilles en model med fire kommunikationsformer, som dog virker søgt. Den er for simpel til så komplekst et felt, men kan dog tjene som inspiration til selvrefleksion som leder over, hvad man kan, skal eller bør dække i en samtale omkring sygefravær eller det gode arbejdsmiljø.

Kapitel 4 behandler antagelserne om lederen som et supermenneske, der gennem personlig udvikling af sit lederskab kan justere sin ledelse til de enkelte individer, han/hun er leder for. Haslebo sætter skarpt fokus på, at god ledelse er noget, der opstår i forbindelsen mellem ledelse, følgeskab og samspil. Lederen kan være enormt dygtig som person, men uden bidrag fra medarbejderne kan den gode ledelse ikke realiseres. Derudover gøres op med de ansatte som individuelle personligheder, som skal serviceres eller forstås ud fra deres individuelle præferencer eller tilbøjeligheder. Ordet "arbejdsfællesskab" introduceres, og med afsæt heri formes en diskurs for at tale ind i et fællesskab frem for i et opsplittet team eller organisation.

Kapitel 5 opstiller legitim ledelse over for traditionel ledelse i relation til en række kerneområder, herunder videreuddannelse af medarbejderne. Igen tages afsæt i kerneopgaven og de muligheder, uddannelse kan skabe. Det beskrives også, hvilke udfordringer eller begrænsninger en ikke-eksisterende uddannelsesstrategi kan have, og hvordan afledte effekter kan vendes via fokus på kerneopgaven.

Kapitel 6 er bogens sidste kapitel, der måske havde været bedre placeret som det allerførste kapitel i og med, at det ser på den fælles definition af selve kerneopgaven. Det understreges, hvor vigtigt det er for den fælles retning, at der er en kontinuerlig afstemning og identisk forståelse heraf mellem medlemmerne af organisationen. Afstemningen sker gennem invitationer, afvisninger og omformninger i de daglige kommunikative transaktioner. Ros og kritik stilles over for hinanden, og den anerkendende undersøgelse placeres derefter mellem disse to med eksempler på, hvordan anerkendende undersøgelse på en konstruktiv måde kan få italesat problemer med et solidt fodaftryk i kerneopgaven. I kapitlet vises i tabelform en omsætning af rettigheder og forpligtelser fra et lederfokus til et medarbejderfokus. Der er velformulerede sætninger, som efter læsning af denne bog står klart, bør indgå i beskrivelsen af enhver organisations interne relationer.

Bogen efterlader læseren med en erkendelse af, at legitim ledelse indebærer risikoen for at blive upopulær som leder, men også at kerneopgaven er netop dét, der legitimerer de mange mulige tiltag og forbedringer i dagligdagen. Enhver leder, og for den sags skyld også medarbejder, bør læse bogen. En meget varm anbefaling skal lyde herfra.

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

