

Bogen *At lede efter kompleksitet – når ledere tager deres erfaringer alvorligt* træder ind i en svær arena af de utallige bøger om ledelse, som udkommer hver uge. Alligevel vagte denne bog hurtigt min interesse, da den på mange måder præsenterer noget andet end de "quick-fix" eller teorigennemgange, som jeg ofte har mødt både gennem pensum på min lederuddannelse samt i de ledelsesbøger, som ellers står i min reol. Men det vender jeg tilbage til.

Hele bogen centrerer sig omkring, at man som leder kontinuerligt skal stille spørgsmålet fra Ralph Stacey *"Hvad laver vi og hvorfor gør vi det?"*. Bogen lægger sig på den måde op af især Ralph Staceys kompleksitetsteori, hvor der fordres, at ledelse handler om at tage de menneskelige relationer alvorligt og arbejde med dem frem for at sætte sig i lederkontoret og planlægge visioner og værdigrundlag. Bogen går på den måde ind i alle de komplekse og modsætningsfyldte forhold og dilemmaer, som man møder i dagligdagen som leder og giver afsæt til, at man som leder kan acceptere den tvivl og usikkerhed, der dagligt er i de utallige beslutninger og samspil, man indgår i. Bogens grundlæggende pointe er således, at man skal tage de menneskelige relationer alvorligt som den måske vigtigste del af ledergerningen i tråd med Ralph Staceys pointer. Dertil kommer, bogen ligeledes berører etikken som en central del af at være i menneskelige relationer.

Bogen er opbygget i dialog med de ledere, hvis fortællinger udfoldes for at illustrere bogens pointer, og derudover er opstået på baggrund af syv "kompleksitetslaboratorier" (drøftelser mellem mennesker med interesse i området) samt massevis af mails og interviews, som giver bogen en mere levende og multiperspektivisk tilgang. Forfatterne har på den måde forsøgt at efterleve den tilgang, de beskriver i bogen.

Som leder kommer der ikke en ti-punkts guide til, hvordan du kan navigere i den kompleksitet, der er indlejret i ledelse, men bogen præsenterer i stedet fire kompleksitetskompetencer, som er centrale i arbejdet med kompleksitet – accept, deltagelse, refleksivitet og responsivitet. Gennem en vekselvirkning af praksisfortællinger og teoretisk udfoldelse beskrives disse fire kompetencer med de facetter, som de hver især indeholder. Samtidigt kommer der gode råd fra nogle af de ledere, der "deltager" i bogen, som er praksisnære, og som i hvert fald inspirerede mig som leder.

Bogen er, som titlen beskriver, til ledere på alle niveauer. På bagsiden beskrives, at bogen henvender sig til ledere, som ønsker at tage deres kompleksitet i organisationer alvorligt. Min oplevelse er dog, at bogen også henvender sig til os, som gør – og her fungerer som en støtte i forhold til at søge andre veje end at henlægge sig til de strategier, som følger af New Public Managementbølgen med effektmålinger og handleplaner. I stedet beror den på grundlæggende værdier omkring vigtigheden af relationer, engagement, stemning og motivation, som for mig giver mere mening ind i den hverdag, som man agerer i som leder. Som bogen skriver, så ændrer betingelserne sig jo oftest hurtigere, end vores planer og visioner kan foldes ud, hvor det i højere grad handler om at være og agere i de betingelser, som viser sig i nuet fremfor at planlægge en fremtid, som har forandret sig, inden vi når dertil. I stedet beskrives, hvordan vi skal bruge planer og visioner som fortællinger, der skal engagere og involvere medarbejdere, ligesom det strategiske arbejde skal skabe muligheden for, at vi kan engagere os i forpligtende fællesskaber omkring organisationens kerneydelse.

Bogen afliver desuden ideen om lederen som den heroiske figur, der tydeligt kan angive i hvilken retning, han vil føre virksomheden, men beskriver på den måde ledelsesgerningen som en løbende balancegang.

Bogen sluttet af med et kapitel med forskellige modeller og forslag til, hvordan man som leder kan træne de forskellige kompleksitetskompetencer. Som læser falder det lidt ved siden at resten af bogens dialogiske form, men i metateksten gør forfatterne også opmærksom på dette. For mig virker dette kapitel overflødigt, men andre vil måske finde gode ideer til forskellige øvelser til sig selv og personalegruppen.

Opsummerende giver bogen et godt billede af, hvordan det reelt er at være leder i en kompleks virkelig med den kompleksitet, som skal håndteres i løbet af dagen og giver på den måde tanker og ideer til, hvordan man som leder kan eksistere og agere i dette. Som det også er tilfældet for en af bogens deltagere, kan det dog være svært at udleve denne ledelsesfilosofi ind i den virkelighed, som mange ledere indgår i, hvor der skal laves visioner, kontraktmål, handleplaner osv., men her ser jeg bogen som en stemme i forhold til at argumentere for en anden og mere etisk, hensigtsmæssig og produktiv vej for ledelse.

*Af Jannie Bonde, afdelingsleder, Skørping Skole
Cand.psych. og specialist i klinisk børnepsykologi*

